

# O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário

ADRIANA PATRÍCIA CAMARINHO MARTINS

Relatório de Estágio apresentado ao ISMT para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadores:

Professor Doutor Paulo Pinto Moreira

Professora Mestre Maria do Carmo Neves Silva

Coimbra, setembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus sinceros agradecimentos:

A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu percurso académico. Em especial:

- Aos meus pais e aos meus avós, pela ajuda, compreensão, proteção e força que sempre me transmitiram.

- Aos amigos e ao meu namorado, pelo constante incentivo e apoio.

- Ao grupo fantástico da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira, com quem tive o gosto de trabalhar durante três meses de estágio. O meu muito obrigado pelos ensinamentos e por toda a disponibilidade demonstrada.

- Finalmente (e não menos importante), ao orientador Professor Paulo Pinto e principalmente à orientadora Professora Carmo Neves, pela forma como orientaram o processo.

Obrigada a todos!

## RESUMO

**Introdução:** O Sistema de Recompensas é uma das práticas desafiantes para a Gestão de Recursos Humanos no século XXI. Este sistema deverá compensar os colaboradores tendo em conta o seu desempenho, as suas competências e os resultados organizacionais que beneficiam o negócio. Desta forma, existe um impacto na estrutura e nos resultados organizacionais. A atração e a retenção dos “melhores” colaboradores deve ser um dos objetivos da criação de um Sistema de Recompensas de forma estruturada, pois ter os “melhores” colaboradores numa organização torna-se uma mais-valia para subsistir num ambiente cada vez mais competitivo.

Este estudo apresenta relevância, pois por um lado, ajudará a entender a teoria e a aplicação prática do desenho do Sistema de Recompensas e, por outro lado, ajudará a identificar possíveis pontos de melhoria na instituição acolhedora do estágio.

O estágio foi realizado na área de Gestão de Recursos Humanos, mas também houve a oportunidade de realizar algumas tarefas na área de Marketing uma vez que estas estavam ligadas ao processamento de salários.

Assim, tornou-se como objetivo principal de estudo conhecer o funcionamento desta área específica (processamento de salários), compreendendo o seu funcionamento e comparando-o com a teoria.

**Metodologia:** Para realizar este estudo, recorreu-se à observação etnográfica, à análise documental e a uma entrevista semiestruturada à responsável dos recursos humanos da organização. Para análise e tratamento dos dados qualitativos, usou-se o software MAXQDA.

**Resultados:** Verificou-se que a organização, onde se realizou o estágio, é gerida pela empresa-mãe e assenta nos pressupostos do Sistema de Recompensas, abordada na teoria analisada. Contudo, a organização em estudo é ajustada ao contexto em que se encontra através de decisões tomadas internamente.

Nesta organização, o Sistema de Recompensas é composto por uma parte, conhecida, que são as recompensas extrínsecas (componente salarial, benefícios, incentivos e símbolo de estatutos). Verificou-se que existia também a preocupação de trabalhar a componente intrínseca do Sistema de Recompensas. Mesmo com esta

evidência, de se trabalhar mais do que a componente extrínseca, o nome atribuído à área de Gestão de Recursos Humanos é denominada por “processamento de salários”.

A análise empírica demonstrou assim que o Sistema de Recompensas da organização, em que se realizou o estágio, está de acordo, na sua maioria, com a teoria nas suas duas componentes - a componente extrínseca e intrínseca. Não há evidências a relatar referente a incentivos de médio e longo prazo nem nos benefícios sociais e específicos.

**Palavras-chave:** Sistema de Recompensas, Recursos Humanos, Recompensas Intrínsecas, Recompensas Extrínsecas, Setor Bancário.

## ABSTRACT

**Introduction:** The Rewards System is one of the challenging practices for Human Resources Management in the XXI century. This system should Rewards the performance of the workers, their competences and organizational results that benefit the business. This way, there is an impact in the structure and in the organizational results. The attraction and retention of the “best” workers, in an organization, becomes an added value to the sustenance for having a more competitive environment.

This study is relevant, in one side because it will help to understand the theory and practical application of Rewards System design and in the other hand it will help to identify possible points for improvement in the organization where it happen the internship.

The internship was in the field of Human Resource Management, but there was also the opportunity to perform some tasks in the Marketing area once they are linked with the process of salaries.

Therefore, it became the main objective of this study to know how it works this particular area (process’ salaries) and understanding it and compare with the theory.

**Methods:** In order to perform this study, the ethnographic observation, the documental analysis and a semi-structured interview, to the responsible of human resources of the institution, were used. For the analysis of the data, regarding the interview, was used the MAXQDA software.

**Results:** It was verified that the organization, where the internship occurred, is managed by the mother-company and is based on the assumptions of the Rewards System mentioning in the literature. However, the studied organization adjusted to the context according of the decisions taking internally in each subsidiary.

In this organization Rewards System has one part that it is extrinsic Rewards (salary component, benefits, incentives and symbol of statutes). Although the name assigned to the Human Resource Management area was "process’ salaries”. We notice that the component of intrinsic Rewards is also taking in consideration. Even with this evidence, working besides extrinsic Rewards, they named this area “process’ salaries”.

The empirical analysis showed us that the Rewards System of the company, where the internship was made, is in agree, mostly, with the theory of its two

components - extrinsic and intrinsic. There are not any evidences to report regarding part of the of the medium and short term incentives and also social and specific benefits.

**Keywords:** Rewards System, Human Resources, Intrinsic Rewards, Extrinsic Rewards, Banking Sector.

# Índice

<b>Capítulo I - Revisão Teórica.....</b>	<b>3</b>
1.1.    Gestão de Recursos Humanos .....	3
1.2.    Sistema de Recompensas .....	4
1.2.1.    Evolução dos Sistemas de Recompensas .....	5
1.2.1.1.    Paradigma Clássico .....	7
1.2.1.2.    Modernização do Paradigma Clássico .....	8
1.2.2.    Sistema de recompensas: conceito, cultura e objetivos estratégicos .....	10
1.2.2.1.    Estratégia organizacional e o sistema de recompensas .....	12
1.2.2.2.    Modelo/Desenho de Sistema de Recompensas .....	12
1.2.2.2.1    Recompensas extrínsecas .....	15
1.2.2.2.2.    Recompensas intrínsecas .....	17
1.2.3.    Tipos de Recompensas .....	18
<b>Capítulo II - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira .....</b>	<b>20</b>
2.1.    História do grupo.....	20
2.2.    A empresa - CCAMCM .....	23
2.2.1.    Estrutura .....	23
2.2.2.    Missão .....	24
2.2.3.    Visão .....	24
2.2.4.    Caracterização .....	25
<b>Capítulo III - Resultados e Análise Crítica do Estudo Empírico .....</b>	<b>26</b>
3.1.    Atividades desenvolvidas e responsabilidades.....	26
3.1.1.    Gabinete de Gestão de Recursos Humanos e Secretariado .....	27
3.1.2.    Gabinete de dinamização de Negócios e de Marketing.....	36
3.2.    Análise de conteúdo da entrevista .....	40
3.3.    Reflexão sobre o estágio efetuado e o estudo realizado .....	54
<b>Bibliografia .....</b>	<b>57</b>

## Siglas

ACT - Acordo Coletivo de Trabalho

ACTV - Acordo Coletivo de Trabalho Vertical

CA - Crédito Agrícola

CAM - Crédito Agrícola Mútuo

CC - Caixa Central

CCAMCM - Caixa Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira

CCCAM - Caixa Central do Crédito Agrícola Mútuo

FENACAM - Federação Nacional das Caixas Crédito Agrícola Mútuo

FGCAM - Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo

GCA - Grupo Crédito Agrícola

GCAM - Grupo Crédito Agrícola Mútuo

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SAMS - Serviço de Assistência Médico-Social do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

SHST - Saúde Higiene e Segurança no Trabalho

SICAM - Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

SR - Sistema de Recompensas

## Figuras

Figura 1. Desenho de um Sistema de Recompensas de acordo com Camara (2011).

Figura 2. Síntese, elaborada pelo autor, da relação das Teorias de Maslow, Herzberg e Lawler, de acordo com Camara (2011).

Figura 3. Caracterização da CCAMCM (retirado do Relatório Preliminar. Sustentabilidade CA. Crédito Agrícola. Acedido em 15 junho 2016).

Figura 4. Caracterização da CCAMCM (retirada de Relatório Preliminar. Sustentabilidade CA. Crédito Agrícola).

Figura 5. Desenho do SR da CCAMCM



## Introdução

Perante as alternativas de percursos para término do curso de 2º Ciclo/Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, foi escolhido o percurso C, que é concluído com a elaboração do relatório final de estágio. Este é tido como um estudo empírico, enquadrado na área temática do mestrado e com o trabalho elaborado durante o estágio na organização de acolhimento.

Este trabalho de investigação consiste, assim, no conhecimento do funcionamento e implementação do Sistema de Recompensas (SR) de uma instituição bancária, comparando-o com a teoria. Este estudo é importante, por um lado, porque ajudará a desenvolver a aplicação de métodos e de técnicas de intervenção na área de Recursos Humanos (RH), nesta prática que é o desenho de uma estrutura de um SR, e por outro lado, porque ajudará a identificar possíveis pontos de melhoria na instituição acolhedora do estágio.

A área de RH é reconhecida como sendo uma área, cada vez mais, importante a ser considerada, pelas suas diferentes práticas e pelo mercado competitivo, onde a diferença está nas pessoas e não nas máquinas (Malanovicz & Weber, 2010; Teixeira, 2014). Assim, a prática de recrutamento associada a um SR despertará interesse nos melhores talentos a serem recrutados e a serem mantidos.

A entidade acolhedora de estágio foi a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira (CCAMCM). Esta escolha decorreu de uma autoproposta junto da entidade bancária em questão. O motivo principal da escolha, desta entidade, foi o de ser uma instituição de grande relevo para a sociedade local - o que acarreta grandes responsabilidades (sobretudo nos dias de hoje), tanto a nível económico, como a nível social junto de clientes e de colaboradores.

Assim, este relatório assume a forma de um estudo empírico desenvolvido através de uma abordagem qualitativa. As técnicas utilizadas foram a entrevista semiestruturada, a etnografia (observação participante) e a análise documental. Após a análise e o tratamento dos dados, através do software MAXQDA, foram apresentados e discutidos os resultados e feita a análise crítica do estudo, assim como uma reflexão entre o estágio e o estudo realizado. Espera-se que este possa servir como exemplo para estudos similares noutras instituições.

Neste sentido, o relatório foi elaborado de acordo com o conhecimento académico, a prática adquirida no terreno através da compreensão e da integração na envolvente organizacional, e a entrevista realizada, que possibilitou conhecer um modo de desenhar o SR da CCAMCM.

No que remete à postura assumida durante o estágio, esta foi sempre aberta à obtenção de novos conhecimentos, de modo a maximizar a oportunidade conferida pelo estágio. Foi também devido às pessoas fantásticas da equipa do CCAMCM que foi proporcionado à-vontade para poder retirar o máximo partido das tarefas levadas a cabo, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

O estágio foi realizado maioritariamente na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), mas também houve a oportunidade de realizar algumas tarefas na área de Marketing.

Neste contexto, este trabalho é organizado em três capítulos. O primeiro aborda a revisão teórica, onde se trata o assunto relativo ao SR, a evolução ao longo do tempo, o Paradigma Clássico e a modernização do mesmo, os conceitos, a cultura e os objetivos estratégicos do SR e o desenho do SR. Estes conceitos serviram para atingir os objetivos de estudo propostos. No segundo capítulo, é feita uma apresentação da organização onde foi efetuado o estágio. No terceiro capítulo está evidenciado o objetivo do estudo e são apresentados os resultados e análise crítica, quer das atividades efetuadas, durante o estágio, quer da análise de conteúdo da entrevista. A entrevista efetuada à responsável dos RH tornou-se um instrumento de investigação importante, pois através da mesma, conseguiu-se aprofundar o assunto em estudo. No final da terceira parte deste estudo, encontra-se uma reflexão por parte da estagiária referente ao estágio e ao estudo realizado.

## Capítulo I - Revisão Teórica

### 1.1. Gestão de Recursos Humanos

Existem vários conceitos e definições de GRH (Storey, 1995). Um dos conceitos aponta para a ajuda da gestão nas questões da empregabilidade, para o alcance de vantagens competitivas no mundo do trabalho, através de estratégias - culturais, estruturais e humanas (Cardoso, 2014).

Para Cardoso (2014), as pessoas são consideradas uma mais-valia para a organização, pelo saber que cada uma tem, tornando-as únicas e difíceis de imitar, logo, dificilmente substituíveis. São as pessoas que põem em prática a visão e a missão delineada pelos gestores. Como refere Cowling e Lundy (1996), *cited in* Cardoso (2014), são os gestores que definem a gestão estratégica da empresa e esta é realizada pelos RH. Deste modo, onde há o envolvimento dos gestores com os RH, há a criação de laços pessoais mais vinculados entre os colaboradores e a empresa, aumentando a motivação do colaborador e proporcionando maior sucesso organizacional.

Cardoso (2014) diz-nos ainda que a GRH deve ser assente em quatro componentes, com nível de importância igual. Esses níveis estão relacionados com:

1. A organização - constituída pelos procedimentos, estrutura e alinhamento hierárquico;
2. As pessoas - têm o potencial, as competências e a aptidão para gerir as suas capacidades;
3. Os vários subsistemas de RH (recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho);
4. A cultura organizacional.

Segundo Camara (2011), na atualidade, o mercado de trabalho exige versatilidade, que deve ser vista como uma oportunidade. Hoje, conforme continua o autor, já não se consideram empregos para toda a vida, pois a prioridade é ter trabalhos que sejam considerados desafiantes, com um conteúdo rico e diversificado, autónomo, criativo, e ter a possibilidade de dar um “toque” pessoal as tarefas desempenhadas. Assim sendo, para fazer face aos desafios atuais, as pessoas têm de ser geridas de forma proativa e estratégica para que a organização atinja o sucesso (Cardoso, 2014).

De acordo com Monteiro (2013), as práticas de GRH consideradas mais importantes são: a segurança no emprego, a formação e as oportunidades de

desenvolvimento, o recrutamento seletivo, a avaliação de desempenho direcionada para o progresso, as oportunidades de carreira, a remuneração com componentes de oportunidade para o desempenho, as oportunidades de participação e o acesso a informação.

As empresas que conseguem agradar os colaboradores, dando-lhes mais valor de forma a motivá-los e a incentivá-los (de acordo com as necessidades das empresas), fazem com que as suas ações sejam benéficas para a própria organização (Teixeira, 2014). De facto, incentivar um colaborador a ter um melhor desempenho é muito importante. Ora, esse incentivo e motivação poderá ser conseguido criando um sistema de incentivos mais atrativos (Lazear & Oyer, 2007). Com efeito, os incentivos parecem fazer com que os colaboradores se sintam realizados também a nível pessoal no trabalho que exercem. O reconhecimento pode ser feito, pelos seus superiores, com a progressão na carreira, a forma como a empresa é gerida e a renumeração que lhes é atribuída. A este conjunto dos fatores, mencionados anteriormente, denomina-se Sistema de Recompensas (Baker, Stewart, Appelbaum, & Beer, 1993). De seguida será desenvolvido este tema.

## 1.2. Sistema de Recompensas

O Sistema de Recompensas (SR) é tido como um benefício material e imaterial que é dado pela empresa aos colaboradores, para que haja um aumento da motivação e da produção organizacional. Desta forma, o SR tem um impacto na estrutura e nos resultados das organizações (Matos, Almeida, & Moura, 2012). Rosa (2012) define, como impulsionador de recompensas para o indivíduo, o seu desempenho, as competências individuais e os resultados organizacionais que beneficiam o negócio. Por sua vez, Rola (2013) diz que o SR é um desafio com muita relevância para a GRH no século XXI. O mesmo autor é da opinião de que as organizações têm vindo a sofrer alterações relativamente às práticas da gestão das recompensas dos colaboradores, pois estas devem ser integradas e alinhadas com a estratégia da empresa, levando a um sistema de recompensas de maior nível de eficiência e eficácia.

As pessoas, normalmente, ao procurarem um trabalho, têm a preocupação de saber qual será a sua recompensa em troca do seu esforço e do seu desempenho. Deste modo, as recompensas devem relacionar-se com a implementação das estratégias e das políticas organizacionais que recompensam os colaboradores, de forma justa, equitativa

e em concordância com o seu valor para a organização. Esta forma de desenvolvimento estratégico tem como objetivo ir ao encontro das necessidades organizacionais e dos seus *stakeholders* (Rola, 2013).

De acordo com Cardoso (2003), a evolução do SR tem sido conduzida para criar um sentido de justiça nas pessoas, em relação ao que recebem e em relação ao aumento da sua *performance* organizacional, pois a recompensa que o colaborador recebe também é tida como um estatuto de diferenciação social e fator político (Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, Pinha e Cunha, & Rego, 2003).

### 1.2.1. Evolução dos Sistemas de Recompensas

Será importante entender como se deu a evolução do SR, conforme menciona Cardoso (2003), e como tal será usado esse levantamento efetuado por um estudo de Rosa (2012).

*Entre 1890 e 1920, existiu uma grande instabilidade económica e social, em que a relação trabalho – homem era apenas económica. De tal forma, que só era dada importância ao fator tempo de produção - ou às tarefas e métodos de trabalho - não sendo valorizado o fator humano. Uma prova disso é que o salário não era certo, pois, na maioria das vezes, era dado consoante o número de unidades produzidas pelo colaborador. Nesta época, o poder era centralizado, com o objetivo de maximizar a produtividade e reduzir os custos de produção. Para tal, o colaborador era levado a trabalhar mais. Com a crise económica dos Estados Unidos e a II Guerra Mundial, entre 1920 e 1950, houve um aumento do número de desempregados. Isto levou a que aumentasse o equilíbrio entre produtividade e necessidades humanas, e os colaboradores começaram a ser influenciados por assuntos de carácter biológico e social. Começou-se a dar conta das relações no trabalho, com o aumento da atenção para as relações informais e menos para as formais, e também o aumento da burocracia laboral e a departamentalização. Surgiram, assim, as primeiras leis de proteção do colaborador. Os sindicatos começaram a participar nas decisões salariais, descentralizando as decisões salariais e o poder dos gestores. Os salários coletivos começaram a ter mais relevância. Os salários pagos à peça produzida extinguem-se e a função torna-se um dos pontos principais de distinção salarial, seguindo a ideia base da teoria da administração de Taylor.*

*Em 1963, nos EUA, foi feita a lei de pagamentos iguais para iguais trabalhos. E é então que começa a utilizar-se definitivamente o salário-hora e as diuturnidades, que fazem com que haja aumento individual dos salários com base na senioridade, os planos de carreira e benefícios (Rosa, 2012)(Rosa, 2012)(Rosa, 2012).*

*Em 1980, houve instabilidade económica devido à globalização e as empresas sentiram a necessidade de se tornarem mais flexíveis. Sendo assim, os colaboradores são a chave para a competitividade e são reconhecidos como uma mais-valia para o benefício empresarial. Desta forma, a remuneração começa a sofrer mudanças, passando a ser a remuneração pensada ao nível do desempenho do colaborador e fazendo parte das políticas competitivas externas. Deste modo, começou a “caça” dos colaboradores com melhores desempenhos.*

*Em 1990, houve uma mudança quanto aos valores socioculturais, relativamente à família e ao bem-estar do indivíduo no trabalho, entrando em vigor novas políticas para o indivíduo, relativamente à atração e à retenção de talentos, assim como a valorização de recompensas intrínsecas. E a componente variável do sistema de recompensas é considerada, tendo em conta o acordo entre as partes.*

A mesma autora (Rosa, 2012) refere que o sucesso organizacional depende do atendimento dos interesses dos múltiplos *stakeholders*. A atração e a retenção de colaboradores com potencial é o principal objetivo, para atingir os resultados esperados da organização. Os sistemas de recompensas são, assim, a fonte de atratividade mais promissora (Rosa, 2012). *“As empresas procuram o alinhamento dos sistemas de recompensas com as estratégias do negócio, pois este alinhamento permitirá à empresa subsistir num ambiente cada vez mais competitivo” (Rosa, 2012, p.18).*

Enquanto este estudo de Rosa (2012) é referente à evolução do SR, outros autores, como é o caso de Vaz (2008) e Camara (2011) descrevem os paradigmas que existem relativos ao SR.

Assim, abordaremos de seguida: o Paradigma Clássico e a Modernização do Paradigma Clássico.

#### 1.2.1.1. Paradigma Clássico

Segundo Vaz (2008), o Paradigma Clássico está relacionado com os pagamentos feitos consoante a função que se exerce, indo ao encontro da teoria da administração de Taylor. As funções são padronizadas e invariáveis, sendo difícil diferenciar o nível de desempenho dos colaboradores<sup>1</sup>. Não há importância quanto à polivalência e não há mobilidade dos colaboradores em relação às funções que exercem.

Nas organizações que defendem este paradigma, a importância para diferenciar o salário é a função, que tem em conta o comportamento dos colaboradores, deixando de lado a importância das potencialidades dos colaboradores, expectativas, motivações e objetivos (Lawler, 1982).

Para Wood e Picarelli (1996), *cited in* Cardoso (2014), a função que é desempenhada por cada colaborador é importante para a organização, assim como os objetivos, a capacidade, a responsabilidade bem definida, a forma rigorosa de realizar as tarefas, o controlo e outras características relevantes. É com estes autores (Wool e Picarelli, 1996) que surge a metodologia dos pontos - que ajuda a agrupar as funções, de acordo com as suas semelhanças. É através desta metodologia que se faz a comparação dos salários entre empresas externas e se constrói a estrutura salarial, permitindo, deste modo, a igualdade salarial, internamente e externamente (Wool e Picarelli, 1996).

Deste modo, as diferenças salariais são tidas consoante os requisitos mínimos da função. Sendo os requisitos mínimos a formação escolar e profissional, a experiência profissional, os conhecimentos, a complexidade das tarefas, a posição hierárquica e as características do ambiente de trabalho (Cardoso, 2014). Segundo o mesmo autor, Cardoso, (2014) o salário apenas se restringia ao salário base (salário fixo); não existia salário variável. Aqui, está presente a previsibilidade dos custos com o pessoal para a empresa, e o montante para os colaboradores era estável. Recebiam sempre o mesmo, trabalhando mais ou trabalhando menos (Cardoso, 2014). Este sistema era estável para os colaboradores, mas ele não correspondia às exigências das organizações, por se verem obrigadas a constantes modificações de acordo com as exigências do mercado, tornando-se fundamental pensar no equilíbrio entre as recompensas dos colaboradores e a estratégia da empresa (Cardoso, 2014).

---

<sup>1</sup> Este tipo de organizações são Tayloristas e Fordistas.

Este sistema, que é baseado em funções, obriga a que os colaboradores tenham os mesmos padrões comportamentais, podendo levar à sua desmotivação, perante a sua importância para a organização, sentindo que não têm necessidade de serem proativos na atualização de conhecimento e organizados no seu trabalho (Lawler, 1982).

Assim, não se permite a existência de um sistema de avaliação de desempenho, pois não há qualquer ligação entre retribuição, desempenho e resultados, o que não o torna propício ao desenvolvimento de uma organização. Contudo, ainda existe em muitas organizações essa ligação, como tentativas de dar benefícios consoante as tarefas. No entanto, os gestores não conhecem bem as funções dos colaboradores para atribuir corretamente esses benefícios (Rosa, 2012).

#### 1.2.1.2. Modernização do Paradigma Clássico

Por as organizações, se verem obrigadas a constantes modificações, de acordo com as exigências do mercado, tornou-se fundamental pensarem no equilíbrio entre as recompensas dos colaboradores e a estratégia da empresa (Cardoso, 2014). Camara (2011), indo de encontro à ideia de Cardoso (2014), diz que existe a necessidade de criar a orientação por objetivos e a orientação por resultados organizacionais, ajudando na evolução organizacional. Com o surgimento da gestão por objetivos, apareceu a necessidade de avaliar os colaboradores no cumprimento dos mesmos e, assim, despontou a avaliação de desempenho. Desta forma, originou-se um novo paradigma, o Paradigma Moderno.

A cultura organizacional torna-se, assim, algo a ter em conta na área de GRH. Esta vai ao encontro do desempenho dos colaboradores, do alinhamento das recompensas, dos objetivos estratégicos organizacionais e dos comportamentos dos colaboradores. Entende-se que um SR alinhado com os objetivos organizacionais torna-se indispensável para criar um sistema flexível e diferenciador. Desta forma, é possível dar prémios e incentivos aos melhores colaboradores e respeitar as características de cada um (Castro, 2006).

Como refere Camara (2011), as organizações mais avançadas adotam métodos para reduzir a quantidade de funções e dão mais importância à polivalência dos colaboradores, que passam a ter mais flexibilidade nas tarefas e são remunerados consoante o contributo que dão para o negócio. No quadro 1, verifica-se algumas das diferenças da evolução do Paradigma Clássico para o Paradigma Moderno.



## QUADRO 1

## Evolução do Paradigma Clássico para o Paradigma Moderno

<b>Paradigma Clássico</b>	<b>Paradigma Moderno</b>
Renumeração por função	Renumeração também tendo em conta o contributo do colaborador para o negócio
Não era dada importância a polivalência dos colaboradores	Valorização da polivalência
Valorização da experiência	Valorização também da atitude
Reativos	Proativos
Escolha do colaborador meramente pela função	Escolha do colaborador que se identifica com a organização, de forma a dar valor a ela
Dificuldade em ver o desempenho dos trabalhadores	Surgimento da avaliação por desempenho

Fonte: Elaboração própria

Alinhar as recompensas atribuídas com os objetivos individuais de cada colaborador da empresa ajudará a que a empresa atinga os seus objetivos estratégicos, sendo que estes, objetivos individuais, devem estar refletidos no sistema de desempenho (Rosa, 2012). No seguimento do mesmo autor, se os objetivos não estiverem bem definidos, com base nos valores e comportamentos dos colaboradores, ou se forem objetivos inalcançáveis e não existir uma cultura aberta a novas propostas, a empresa não conseguirá atingir os objetivos pretendidos. É tendo em conta estes parâmetros que se deve atribuir a componente fixa do salário e os prémios ou bónus dos melhores desempenhos (Rosa, 2012).

Um SR, para ser eficaz, é fundamental que tenha também uma avaliação de desempenho eficaz e objetivos estratégicos organizacionais sejam bem definidos, para, desta forma, moldar os comportamentos dos colaboradores que os levem à concretização desses objetivos estratégicos. Isto só resulta se os colaboradores

aceitarem e perceberem claramente a avaliação de acordo com critérios de desempenho e afastarem a subjetividade da avaliação (Camara, 2006).

Este alinhamento entre as recompensas e os objetivos estratégicos organizacionais é muito importante porque cria um grau de compromisso entre os colaboradores e os resultados criados, possibilitando mais motivação e atraindo potenciais candidatos (Rosa, 2012).

### 1.2.2. Sistema de recompensas: conceito, cultura e objetivos estratégicos

Neste subcapítulo, serão abordados alguns pontos-chave que vão ao encontro do propósito deste estudo, sendo ele o conceito de SR, indicando os seus principais objetivos e a cultura organizacional que pode ser determinada pelo SR.

Segundo Camara (2011) e Rito (2005), a sua análise define SR como sendo um conjunto de instrumentos que se alinham, segundo uma lógica, com a estratégia da organização, podendo ser de natureza material e imaterial. É a compensação da contribuição prestada pelos colaboradores para a organização, intensificando o seu sentido de motivação e de produtividade.

Wood e Picarelli (1996), *cited in* Rosa (2012), afirmam ser comum o alinhamento do SR com a estratégia da organização e, conseqüentemente, com o que se deseja ser o comportamento dos colaboradores.

Uma vez que as pessoas são consideradas, hoje em dia, uma mais-valia para a organização, os principais objetivos estratégicos organizacionais são: atrair, reter e motivar os colaboradores de elevado potencial. É fundamental, para alcançar esses objetivos, a existência de uma remuneração ajustada e a perspectiva de realização pessoal e profissional, que se torna fundamental para as decisões das pessoas.

Segundo (Rosa, 2012), atualmente, a oferta é considerada mais do que um trabalho, levando a uma maior criatividade relativamente às formas de recompensas, com o objetivo de ligar a organização e os colaboradores. Esta criatividade deve-se à preocupação de dar as melhores ofertas para a atração dos melhores colaboradores nas organizações, mas nem sempre é fácil, num mercado que se encontra em constantes alterações. Um dos pontos cruciais é ter um SR transparente e um sistema de avaliação justo, para que não exista uma imagem negativa da organização por parte dos colaboradores.

Os objetivos dos SR são:

- a) Estarem de acordo com as normas da empresa;
- b) Serem coerentes;
- c) Manterem-se alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais (que estão em constantes alterações e que levam à alteração dos comportamentos e das competências dos colaboradores);
- d) Terem componentes materiais e não materiais;
- e) Melhorar o desempenho dos colaboradores (que é considerado importante para os resultados organizacionais e deve ser diferenciado consoante o contributo do colaborador para os resultados);
- f) E manter a motivação dos colaboradores, proporcionando maior produtividade, também é um ponto crucial para o sistema (Camara, 2011; Rola, 2013).

Conforme considera o mesmo autor, para ajudar a alcançar objetivos e para o sistema ser justo, deve existir ainda uma relação muito próxima com a estratégia do negócio, pois é uma forma de ajudar os colaboradores a atingirem objetivos. A sua compreensão e aceitação são indispensáveis para o sucesso. Concluindo, portanto, que o SR deve estar alinhado com a GRH e esta, por sua vez, com a estratégia organizacional, proporcionando transparência e boa perceção por parte dos colaboradores.

Um outro ponto, não menos importante, é a interação do sistema com a situação financeira da organização, que deve ser real.

Para a obtenção de bons resultados organizacionais, existem cinco pontos essenciais mencionados por Camara (2011):

1. A motivação e produtividade que é alcançada com o alinhamento entre as recompensas e os comportamentos dos colaboradores, capazes de os motivar e levar à produtividade pretendida;
2. A atração e retenção de talentos, que é proporcionada pela atratividade das recompensas para o colaborador;
3. A cultura organizacional, que é determinada pelo SR que pode trazer modificações para a mesma;
4. O reforço da estrutura que auxilia na hierarquia da empresa;
5. E os custos, que em percentagem, apelam a grande parte dos gastos nos sistemas de recompensas e como tal, está presente o custo-benefício da empresa.

Segundo Camara (2011), para que o SR seja aceite pelos colaboradores, tem de ser imparcial e objetivo. Deve existir uma avaliação dos colaboradores, com critérios

bem definidos. Existir a avaliação de desempenho por si só, sem existir clareza nem equidade dos processos não são suficientes para que o SR seja eficaz.

#### 1.2.2.1. Estratégia organizacional e o sistema de recompensas

Um SR, como mencionado anteriormente, deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Esta dependência é assegurada pela gestão por objetivos e pela avaliação de desempenho de cada colaborador ou equipa.

De acordo com Camara (2011), existem três vias estratégicas para uma organização. São elas:

1. A via da inovação, em que há a criação de novos produtos ou serviços que procuram ir ao encontro dos desejos dos clientes;
2. A via da imitação, que parte do princípio de melhorar e produzir conceitos já existentes, lançados por outras empresas;
3. A via do controlo de custos, que procura manter os mesmos produtos e serviços, mas de forma mais eficiente e produtiva no mercado de trabalho.

Segundo Camara (2011), para a concretização destas estratégias, a organização tem de alinhar o SR de acordo com os objetivos estratégicos e a sua cultura.

Quanto mais atrativo for um SR, mais os colaboradores se sentem motivados para contribuir para o sucesso organizacional. Os colaboradores querem ganhar o maior número possível de recompensas no seu trabalho e, para isso, tentam orientar o seu comportamento para atingir esse objetivo. Desta forma, a organização só tem a ganhar com este alinhamento.

#### 1.2.2.2. Modelo/Desenho de Sistema de Recompensas

Segundo Lawler (1989), *cited in* Camara (2011), um SR deve estar direcionado para os pontos que os colaboradores consideram motivadores e importantes no seu trabalho, como o reconhecimento, a responsabilidade, a realização pessoal, a forma de gestão organizacional e a renumeração. Assim sendo, como mostra a figura 1, o autor, Camara (2011), diferencia recompensas intrínsecas (como exemplo, o reconhecimento e a responsabilidade) e recompensas extrínsecas (como exemplo, o salário e o estatuto).

Este sistema é complexo, o que não permite a existência somente de um modelo que seja aplicado a todas as empresas. No entanto, o sistema deve ter em

atenção a qualidade da relação de trabalho e a situação financeira da organização (Rosa, 2012). Lawler (1989) afirma ainda que os colaboradores da organização onde se implementa um sistema complexo devem ter conhecimento de que a seriedade, um SR e a sua aplicação são feitas de forma equitativa, indo ao encontro das necessidades e características de cada indivíduo.

Um SR, uma vez elaborado, deve ser modificado consoante os elementos organizacionais (exemplo: fluxo monetário organizacional), para garantir que os objetivos instituídos sejam atingidos (Amorim, Ferreira, & Abreu, 2001).

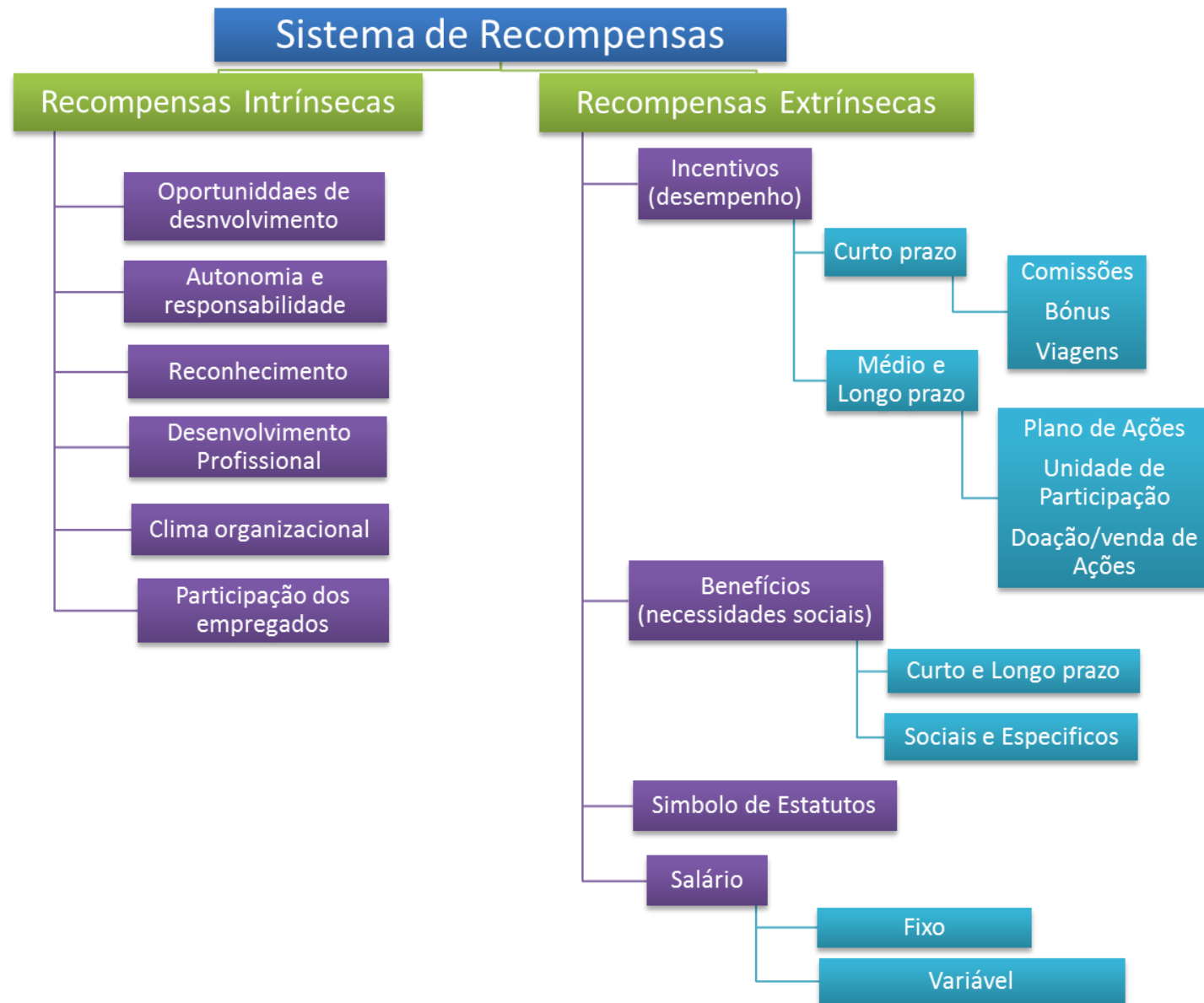


Figura 1. Desenho de um Sistema de Recompensas de acordo com Camara (2011).

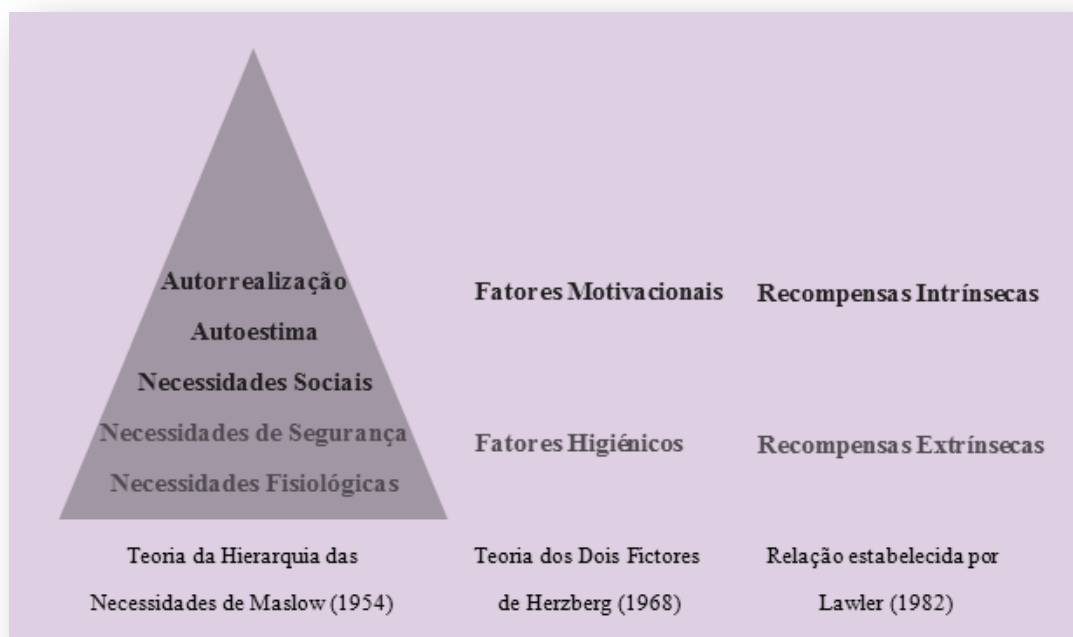


Figura 2. Síntese, elaborada pelo autor, da relação das Teorias de Maslow, Herzberg e Lawler, de acordo com Camara (2011).

Camara (2011) fez uma síntese das Teorias de Maslow e Herzberg, comparando-as com as recompensas intrínsecas e extrínsecas de Lawler, como mostra a figura 2.

#### 1.2.2.2.1 Recompensas extrínsecas

Segundo Camara (2011), as recompensas extrínsecas de Herzberg, relacionando-as com o SR, são constituídas por quatro elementos. São eles: os incentivos, os benefícios, o salário e os símbolos de estatutos (figura 1).

Os incentivos são uma parte variável dos salários, uma vez que é uma recompensa ligada ao desempenho do colaborador, quando este consegue atingir determinados objetivos previamente definidos pela instituição e acordados com o mesmo. Os incentivos devem ser definidos de modo a recompensar o nível de desempenho e o resultado do negócio, assim como proporcionar comportamentos para alinhá-los com os objetivos organizacionais e certificar que os colaboradores-chave se mantêm dentro da organização, através do reconhecimento e do compromisso com a organização (Camara, 2011).

Tendo em conta o mesmo autor, os benefícios podem tornar-se difíceis de definir, por causa da sua variedade (curto e longo prazos; sociais e específicos) e as características de necessidades sociais. Como mostra a figura 1, os benefícios podem ser

de curto ou de longo prazo, sociais e específicos. Normalmente, cobrem os riscos que os colaboradores possam ter na prestação do seu trabalho. Os benefícios têm um carácter social, que, normalmente, vão ao encontro das necessidades primárias (aqui, estamos perante as necessidades básicas dos colaboradores, de acordo com Maslow) a que todos os colaboradores devem ter direito, como se percebe da figura 2. Exemplo disso são os benefícios de alimentação (benefícios de curto prazo) e de saúde ou pensões (benefícios de longo prazo). Os benefícios específicos só são aplicados a alguns colaboradores, tendo em consideração o nível hierárquico na organização. Exemplo disso pode ser a atribuição de viaturas da organização, viagens ou pagamento de certos seguros a colaboradores.

Na figura 1, encontramos a componente referente aos salários que devem ser uma contrapartida do trabalho prestado à organização, sendo de carácter regular e periódico. Normalmente, é pago mensalmente, não invalidando uma periodicidade diferente; sobretudo, se este tiver uma componente variável, que pode ser paga de forma distinta do salário base, com bens ou serviços. O salário pago com bens e serviços já não é muito comum hoje em dia.

Camara (2011) refere, assim, que o salário é constituído por duas partes: uma parte fixa e uma parte variável. A parte fixa é constituída pelo salário base, mais as prestações que recebe. A parte variável tem um carácter distinto, pois está dependente do contributo dos colaboradores para atingirem determinados resultados, que são previamente definidos, o que desta forma não garante a sua atribuição.

Segundo Rito (2006), os salários têm de respeitar determinados aspetos. E o mais importante é o salário-base que é atribuído aos colaboradores, por níveis, consoante o grau hierárquico. A adaptação dos salários ao mercado de trabalho é feita entre o salário organizacional e o mercado externo dos salários.

Tendo em conta o mesmo autor, cada profissão é importante para determinar a estrutura salarial da empresa. É através dela que deve ser negociada a classificação do nível salarial de cada colaborador/função. Estas negociações são feitas em cada setor, mas só quando é obrigatório, por estarem previstas nas convenções coletivas de trabalho (contrato celebrado entre associações sindicais e associações patronais), acordos coletivos (convenção celebrada entre uma empresa ou grupos de empresas e associações sindicais) ou acordos da organização (subscrito por associações sindicais e apenas uma entidade patronal).

É necessária a existência de um processo que ajude a impor níveis entre as funções e as tabelas de renumerações. Para tal, descrevem-se cinco fases: estudo e



descrição das funções, avaliação das funções, classificação das funções, escala de salários, leque dos salários por função (Rito, 2006).

Os pontos que podem ser diferentes de colaborador para colaborador são os seguintes: as remunerações pelos resultados obtidos, a diferenciação do salário na parte variável (incentivos) por se ter uma melhor avaliação de desempenho ou pelo cargo que ocupa, salário ao rendimento (salário base) e remuneração aleatória (em função dos resultados da empresa ou dos resultados individuais - bônus) (Rito, 2006).

Desta forma, para Peretti (1994), *cited in* Rito (2006), o controlo dos salários é feito através da junção das remunerações, da motivação e do desempenho. A esta ligação chama-se política salarial. A política salarial deve ser o mais clara possível, tanto interna como externamente, pois a remuneração influencia a motivação e, assim, a concretização dos objetivos organizacionais.

Os símbolos de estatuto (ver figura 1) são, uma forma de reconhecimento que a empresa dá ao colaborador pelo trabalho realizado, tendo como objetivo o aumento da autoestima e da autorrealização (assim, estamos perante uma recompensa extrínseca, que levará a uma recompensa intrínseca), pois conferem importância e poder dentro de uma empresa. Alguns exemplos de símbolos de estatuto, apresentados pelo mesmo autor, são: gabinete de trabalho mais agradável, um lugar marcado para o estacionamento do carro, um carro de serviço ou secretária pessoal. A escolha da atribuição dos símbolos de estatuto pode não estar de acordo com todos os gestores.

#### 1.2.2.2.2. Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas são de natureza não material, concedendo um grau de importância e sentido ao trabalho (Lawler (1982), *cited in* Camara (2011)).

Existem inúmeras recompensas intrínsecas, não sendo possível enumerá-las, pois estas estão ligadas à cultura da organização, valores e princípios funcionais. Contudo, as recompensas intrínsecas mais importantes são: os mecanismos de reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, a oportunidade de desenvolvimento profissional, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, o clima organizacional e o tipo de gestão, a autodisciplina e o respeito pelo indivíduo (Camara, 2011).

Os mecanismos de reconhecimento têm por base a distinção e a premiação dos comportamentos e ações, que ajudam nos objetivos empresariais, dando maior visibilidade ao colaborador e motivação, que é necessário ser alimentada de forma

positiva. A autonomia, que é um desses mecanismos, é definida como sendo a liberdade que o colaborador tem para exercer as suas tarefas, enquanto a responsabilidade (outro mecanismo) é a obrigação que se tem perante os atos para a obtenção de resultados. Logo, uma maior autonomia exige uma maior responsabilidade e vice-versa. Ainda, a oportunidade de desenvolvimento profissional (outro mecanismo), que é percebido em sentido amplo, inseparável do sentido pessoal - oportunidade de aprendizagem, investimento profissional nas áreas técnicas e áreas de liderança com interferência no relacionamento interpessoal, estabilidade emocional e orientação para o cliente (Rito, 2006). O envolvimento dos colaboradores (outro mecanismo) na definição dos objetivos da empresa é motivador, pelo que é desenvolvido através de regras e intervenções definidas pela gestão de topo. O clima organizacional e o estilo de gestão têm a ver com a cultura da empresa, criando iniciativa individual, autodisciplina, respeito pelo indivíduo (Camara, 2011).

Segundo o mesmo autor, a organização tem de ter uma estratégia clara, bem definida e partilhada na qual os colaboradores tenham a possibilidade de contribuir com as próprias sugestões. Desta forma, a empresa torna-se mais apelativa para os colaboradores uma vez que têm parte ativa relativamente ao projeto da empresa. Esta ideia de Lawler (1986), *cited in* Rola (2013), em que as recompensas intrínsecas promovem uma ligação entre o colaborador e a empresa, possibilita que estes tenham uma relação de longo prazo entre si, com a ligação de interesses em comum.

Deste modo, numa organização, quando um colaborador é consultado, isso pode proporcionar-lhe um aumento quer em termos de autonomia quer em termos de responsabilidade. Este tipo de organizações, que se preocupam em envolver e valorizar os seus colaboradores, desenvolvem e sistematizam a componente de recompensas intrínsecas no seu SR (Cabral-Cardoso et al., 2003; Camara, 2011).

### 1.2.3. Tipos de Recompensas

Segundo Lawler (1989), *cited in* Camara (2011), existem quatro tipos de recompensas: as recompensas que têm por base o cargo ou as competências, as recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade, as recompensas atribuídas de uma forma centralizada ou descentralizada e, por último, de uma forma igualitária ou hierárquica.

As recompensas que têm por base o cargo ou as competências constam da avaliação do cargo e, a partir daí, estabelece-se o grau de renumeração, permitindo que

este não varie significativamente em relação à prática de mercado, fornecendo lógica e objetividade global para a política salarial. Contudo, a determinação do salário pode ser feita segundo as competências. Estes dois tipos de renumeração anteriormente mencionados diferem consoante o clima organizacional e o nível de motivação (Rito, 2006).

As recompensas baseadas no desempenho, sejam individuais ou em equipa, podem não ser consideradas um gasto para a empresa, mas sim um investimento, porque o aumento da produtividade pode compensar o custo atribuído (Sibson, *cited in* Camara, 2011).

A recompensa referente à antiguidade tem vindo a tornar-se menos importante, ao longo do tempo. Neste aspeto, o desempenho do colaborador não conta e não é avaliado levando a que o colaborador suba de escalão em termos monetários mas pode levar à acomodação e/ou falta de competência.

Quanto às recompensas atribuídas de uma forma centralizada, estas consistem nas revisões salariais, nas revisões de benefícios, por gestores especializados, de modo a que sejam analisados rigorosamente, para que haja maior equidade. A desvantagem, desta forma de recompensar, é a rigidez que pode impossibilitar pontualmente a atribuição de recompensas.

As recompensas atribuídas de forma descentralizada têm regras básicas de aplicação, o que permite o ajustamento às situações e às necessidades. Existindo, desta forma, maior autonomia. A desvantagem é a de poderem tornar-se inadequadas perante diferentes tarefas.

Na forma de atribuição igualitária ou hierárquica, existe uma relação direta entre a quantia a remunerar e a posição do colaborador, criando um ambiente de diferenciação de estatutos e grau de poder. Na renumeração igualitária, existe avanço na carreira técnica dos colaboradores, dando mais experiência e competência. Desta forma, a tomada de decisão é feita com base no conhecimento de técnicas e não no poder, facilitando a retenção de colaboradores com alto potencial e dando maior oportunidade a iniciativas e à autonomia para o trabalho (Rito, 2006).

De um modo mais geral, os sistemas de recompensas têm vindo a sofrer alterações, passando a dar mais importância aos colaboradores e às vantagens que trazem para a organização, da mesma forma que a participação dos colaboradores nos resultados (Camara, 2011), daí que se deva pensar num SR dividido em duas componentes ou seja a componente intrínseca e a extrínseca. Ideia esta já desenvolvida no ponto anterior.

## Capítulo II - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira

A entidade acolhedora de estágio foi a CCAMCM. Esta escolha ocorreu de uma autoproposta junto da entidade bancária em questão. O motivo principal desta escolha foi o de ser uma instituição de grande relevo para a sociedade local, o que, como foi dito, acarreta grandes responsabilidades, ainda mais nos dias de hoje, tanto a nível económico, como a nível de transparência com os clientes e os funcionários.

O objetivo deste estágio inicial foi o de ficar a conhecer a instituição bancária, de um modo geral. Tendo em conta a área proposta, onde se realizou o mesmo, que foi na área de RH, trabalhando diretamente com o processamento de salários, o objetivo a alcançar passou a ser o de compreender como é que o SR da instituição bancária funcionava comparando-o com a teoria.

De seguida, iremos apresentar a entidade de acolhimento, relatando um pouco a história do grupo a que a CCAMCM pertence e a sua caracterização.

### 2.1. História do grupo

De acordo com a informação existente sobre o grupo Crédito Agrícola (CA) (Crédito Agrícola, 2016), disponibilizada em [www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt):

*As Caixas do CA são de carácter hereditário, mas só começam a ter relevância quando a Rainha D. Leonor e Frei Miguel Contreiras têm a iniciativa de apoiar a criação das Santas Casas da Misericórdia em 1498, assim como os Celeiros criados em 1576 por D. Sebastião. Foi em 1778 que foi feito o primeiro empréstimo aos agricultores, pela Misericórdia de Lisboa, de forma a desenvolver a agricultura. Os Celeiros Comuns, criados por particulares ou pelos reis no século XVI, eram especializados em dar crédito de sementes e outros cereais, que era um grande apoio para os agricultores em anos de fraca colheita; no entanto, tinham de pagar juros fixos e eram liquidados em género. A existência de Celeiros Comuns aumenta, o que leva a que, em 1852, só as câmaras municipais possam administrá-los. Nesta altura, o reembolso dos empréstimos começa a ser pago em dinheiro e não em géneros, como até então. Os Celeiros Comuns acabaram por desaparecer em consequência de más colheitas, juros elevados e exigência de hipotecas, após a implementação da República.*

*Em 1911, nasce o CA devido ao aumento excessivo das taxas de juro dos Celeiros Comuns. Este nascimento foi concedido pelo Ministro do Fomento, Brito Camacho, em 1 de março de 1911. No entanto, para além de a CA ter tido um grande crescimento nos anos 20, a crise dos anos 30 fez com que houvesse a passagem das Caixas para a tutela da Caixa Geral de Depósitos.*

*A partir de 1974, houve mudanças no sistema político português, o que fez com que as Caixas que ainda existiam se esforçassem para terem a sua autonomia e se expandirem, com a ajuda de modelos de desenvolvimento do Crédito Agrícola Mútuo (CAM), que existiam já em muitos países da Europa.*

*Este acontecimento fez com que, em 1978, se formasse a fundação Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM), que ajudou no apoio e na representação das Caixas associadas.*

*Em 1982, é publicado o Decreto-lei que concede um Regime Jurídico Específico ao CA. Desta forma, a Caixa Geral de Depósitos deixa de ter domínio sobre as Caixas. Logo aqui, houve expansão do CA e, posteriormente, a criação da denominada Caixa Central.*

*Com a evolução do CA, foram criadas, em 1994, empresas especializadas, como a CA Seguros, CA Gest, entre outras, o que permitiu maior versatilidade nas ofertas aos seus clientes. Cinco anos depois (1999), foram criadas a CA Vida e, mais tarde, a CA Consult; mais recentemente, a CA Serviços.*

*A introdução da plataforma informática, única, em 1998, para todas as Caixas e a Caixa Central (CC) possibilitou a unificação da informação entre as Caixas e a Caixa Central. Esta unificação da informação foi realmente uma mais-valia para a competição no mercado.*

*O Grupo Crédito Agrícola (GCA), em 2004, composto pela CC e pelas Caixas associadas, iniciou um novo programa de modernização tecnológica, com o objetivo de potenciar a flexibilidade organizativa e a excelência nas respostas às necessidades dos clientes, sem esquecer o compromisso sólido de apoio às comunidades em que está inserido.*

*A nível informático, foram os primeiros anos do século XXI que foram decisivos, tanto na base financeira, como na base tecnológica comum, conseguida com a Rural Informática e SICAMSERV (Serviços Informáticos*

*e de Gestão, A. C. E., do GCA) que tem como objeto a prestação de serviços informáticos, operacionais e de gestão.*

*Com o programa de Modernização, em 2006, devido à união do passado com o presente, com vista para o futuro, o grupo criou uma nova imagem. Como produto final, obteve-se uma imagem que transmitia modernidade, credibilidade e solidez, com a mensagem chave: “Um grupo ao lado das pessoas.” Assim, o símbolo das folhas da árvore aperfeiçoada representa o futuro, e as cores refletem os valores do grupo, induzindo o simbolismo de mudança e de modernização.*

*Em 2009, um novo slogan foi criado (“Juntos, Somos Mais”), a realçar o cooperativismo, a solidariedade e a ajuda mútua que o grupo preserva.*

*Em 2011, a Caixa Agrícola completou 100 anos de atividade, sendo realçada a importância deste grupo financeiro no setor bancário.*

*A Caixa Agrícola contava, em 2013, com 683 balcões, sendo que só a Caixa Geral de Depósitos, com 804 balcões, e o Millennium BCP, com 758 balcões, estavam em maior número.*

*“O Banco Nacional com Pronúncia Local” foi o slogan lançado em 2013, o que realçava o posicionamento do grupo que conhece as pessoas e as várias regiões do país, contribuindo para o desenvolvimento económico local e, por consequência, para a economia nacional.*

*As Caixas do grupo são descentralizadas, no que diz respeito à administração, mas seguem as linhas e princípios orientadores da Caixa Central, permitindo ser um banco sólido e coeso.*

*O ano de 2015 foi, sem dúvida, o ano em que o grupo teve mais distinções: banca, seguros e fundo de investimentos. Distinção pela revista britânica “The Banker”, no estudo Top 1000 World Banks, o terceiro mais sólido a operar em Portugal e o primeiro de capitais exclusivamente nacionais. Obteve o prémio Cinco Estrelas 2015, que foi atribuído ao CA na categoria “Banca, serviço de atendimento ao cliente”. Foi eleito, pela quinta vez, como a Melhor Seguradora Não Vida do seu segmento, com um estudo feito pela revista EXAME, pela Deloitte e pela Informa D&B. Prémio “Gestão Nacional de Organismos de Investimento Coletivo”, na categoria “Fundos de Obrigações de Taxa Indexada”. O CA Monetário foi considerado pela APFIPP, pelo sexto ano consecutivo, como o fundo mais*

*rentável na classe “Fundos de Mercados Monetários Euro” – e, o CA Flexível, como o fundo que apresentou a melhor rentabilidade em 2014, na categoria “Fundos Flexíveis”.*

## 2.2. A empresa - CCAMCM

### 2.2.1. Estrutura

A estrutura do Grupo Caixa Agrícola é baseada numa cooperativa, o que a torna diferente dos outros bancos.

O Grupo Crédito Agrícola Mútuo (GCAM) é constituído por um organismo central, que tem o poder de controlo e orientação das Caixas Agrícolas, denominada Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM), mais designada como CC.

De acordo com o Balanço Social Consolidado do Sistema Integrado do CAM, de 31 de dezembro de 2014, existe um conjunto constituído pela CC e pelas Caixas Associadas, que já são 92 (figura 3.). Este grupo chama-se Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM); contudo, algumas CA não se encontram associadas à CC devido a não terem o capital mínimo para se tornarem CA associadas. A reposição dos depósitos, conforme a lei, no SICAM, é feita pelo Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM).

Segundo a mesma fonte (Balanço Social Consolidado do SICAM, de 31 de dezembro de 2014) existe ainda um organismo formado pelas Caixas associadas, que tem o objetivo de defender os seus próprios interesses. Este organismo é denominado FENACAM .

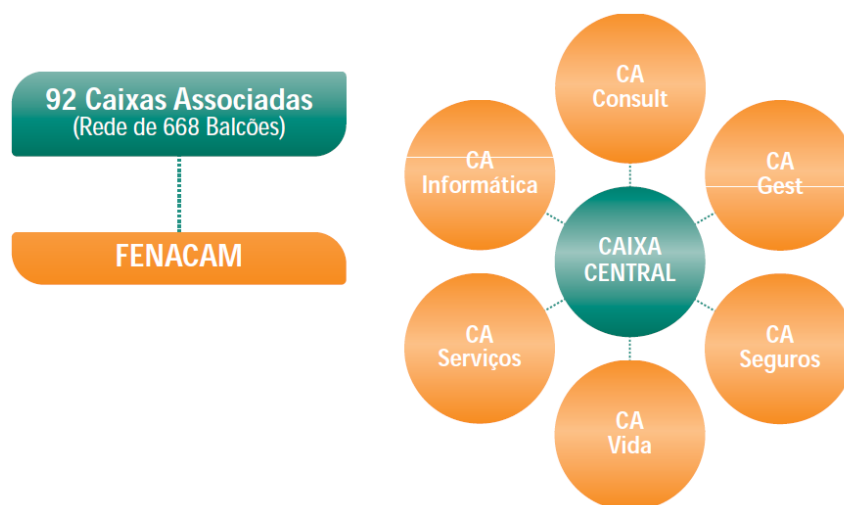


Figura 3. Caracterização da CCAMCM (retirado do Relatório Preliminar. Sustentabilidade CA. Crédito Agrícola. Acedido em 15 junho 2016).

Focando sobre a CCAMCM, que foi a instituição onde decorreu o estágio, esta, por sua vez, é constituída por nove balcões. Esses balcões são: o Balcão de Ançã, o Balcão de Cantanhede, o Balcão de Mira, o Balcão de Tocha, o Balcão de Murtede, o Balcão de Praia de Mira, o Balcão de Covões, o Balcão de Febres e o Balcão de Cadima.

Como se pode observar no anexo C, o gabinete onde foi realizado o estágio faz parte da área das atividades de suporte à CCAMCM. Esta área é formada pela secção administrativa (SA) e pela secção financeira (SF). A SA, por sua vez, é formada pelo gabinete de RH e pelo secretariado, onde se realizou o estágio, o gabinete de gestão de património e segurança de ativos detidos para venda/arrendamento, o gabinete de processamento de operações. A SF é formada pelo gabinete de contabilidade e reporte e pelo gabinete de gestão de tesouraria.

Passaremos a descrever a missão, visão e caracterização da CCAMCM, que são comuns a todos os balcões.

### 2.2.2. Missão

Segundo o Relatório Preliminar de Sustentabilidade CA (2008), o CA é um grupo financeiro de desenvolvimento local, que tem como missão estar ao lado do cliente e oferecer-lhe as melhores soluções, através da grande variedade de produtos e serviços adaptados à realidade local e ao mercado. Isto é possível porque se preocupa em conhecer o estado económico e os setores empresariais das várias regiões em que se enquadra. Tem, como principal preocupação, o progresso da região, criando proximidade e intervindo a nível económico, cultural, desportivo e social.

### 2.2.3. Visão

Esta entidade tem como visão a proximidade entre os seus associados e clientes, a rapidez de decisão, a referência, a eficiência e a confiança. No fundo, ser o melhor parceiro de desenvolvimento local e ser reconhecido como o melhor banco (Grupo Crédito Agrícola, 2015).



## 2.2.4. Caracterização

Em concordância com a informação do GCA (Grupo Crédito Agrícola, 2016), disponibilizada em [www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt) a CCAMCM é constituída sob a forma de uma cooperativa de responsabilidade limitada, com valores de solidez, confiança, proximidade e modernidade, com serviço e soluções à medida de cada cliente, como mostra a figura 4. Tem como intervenção o negócio local, onde se situa cada um dos nove balcões já mencionados (Cantanhede, Cadima, Mira, Praia de Mira, Covões, Febres, Tocha, Murtede e Anã).



Figura 4. Caracterização da CCAMCM (retirada de Relatório Preliminar. Sustentabilidade CA. Crédito Agrícola).

A CCAMCM valoriza o relacionamento com o cliente e a acessibilidade; oferece produtos e serviços de qualidade, adaptados aos clientes, de modo a obter sempre a maior satisfação; contribui para uma maior qualidade de vida das comunidades locais através de apoios, levando ao desenvolvimento socioeconómico da região; equilibra as poupanças e cedências de crédito e apoia instituições sem fins lucrativos, o que vai ao encontro da missão geral do grupo.

Esta organização tem um grande impacto a nível económico local, onde se insere cada balcão, que, assim, contribui para o desenvolvimento nacional.

Com este capítulo deu-se a conhecer a CCAMCM, que facilitará o entendimento do capítulo seguinte, que será referente às atividades realizadas na organização acolhedora de estágio.

## **Capítulo III - Resultados e Análise Crítica do Estudo Empírico**

Como o estágio foi maioritariamente efetuado na área de “processamento de salários”, o objetivo de estudo foi assim, compreender o funcionamento desta área específica e compará-lo com a teoria do que é um SR. Assim, houve a possibilidade de conhecer melhor uma parte da GRH.

Podemos considerar que esteve presente, neste estudo, o processo etnográfico de observadora participante, pois o investigador (a estagiária) efetuou tarefas, com atribuição de respetivas responsabilidades, que são descritas de seguida. A análise documental foi útil para verificar quais os procedimentos em relação ao processamento de salários. Contudo, para aprofundar o objetivo de estudo, compreender como funciona o SR na entidade de acolhimento de estágio, recorreu-se à realização de uma entrevista (semiestruturada) (anexo B).

Optou-se por fazer uma abordagem qualitativa, pois estávamos perante uma relação entre a realidade e o estudo (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008), que era importante aproveitar. Realizou-se para tal uma entrevista semiestruturada à responsável da GRH, da organização em questão, para além das observações e análise documental que ocorreram durante o estágio. Assim, passaremos a descrever os resultados em forma de atividades e responsabilidades atribuídas e o resultado da análise de conteúdo da entrevista efetuada.

### **3.1. Atividades desenvolvidas e responsabilidades**

Passamos, agora, a apresentar as principais tarefas e responsabilidades assumidas, decorrentes do estágio curricular integrado no Mestrado de GRH e Comportamento Organizacional, realizado na CCAMCM, na área das atividades de suporte e na área comercial, dos nove balcões desta área geográfica (anexo C).

Como se pode verificar no anexo referido, as áreas existentes são: Área Comercial, Área de Risco, Acompanhamento e Recuperação de Crédito, Área das Atividades de Suporte. A Área Comercial é ainda dividida pelo Gabinete de Empresas e de Grandes Clientes, Gabinete de Dinamização de Negócio e Marketing, Núcleos de Negócio e Agências/Balcões. A Área de Risco Acompanhamento e Recuperação de Crédito é constituída pelo Gabinete de Contratação, Gabinete de Risco e Acompanhamento de

Crédito e Gabinete de Recuperação de Crédito. A Área das Atividades de Suporte é formada pela Secção Administrativa e Secção Financeira. A Secção Administrativa integra o Gabinete de GRH e Secretariado, o Gabinete de Gestão de Património e Segurança, e de Ativos detidos para Venda/Arrendamento, e o Gabinete de Processamento de Operações. A Secção Financeira integra o Gabinete de Gestão de Tesouraria e o Gabinete de Contabilidade e Reporte. Cada um destes gabinetes tem responsabilidades específicas.

Os gabinetes onde foram realizadas as tarefas foram o Gabinete de GRH e Secretariado e o Gabinete de Dinamização de Negócio e Marketing, de acordo com as necessidades da entidade. Foi no Gabinete de GRH e Secretariado onde foram efetuadas a maior parte das tarefas realizadas.

Iremos passar a descrever as tarefas e respetivas responsabilidades que ocorreram no gabinete de GRH e Secretariado (estas tarefas e responsabilidades encontram-se esquematizadas no anexo A) e também no Gabinete de Dinamização de Negócio e Marketing.

### 3.1.1. Gabinete de Gestão de Recursos Humanos e Secretariado

No primeiro contacto com a instituição, foi apresentada a estrutura da CCAMCM no que diz respeito aos diversos gabinetes e colaboradores. Posteriormente, a responsável do GRH e Secretariado (GRHS) deu a conhecer os programas informáticos e outros suportes físicos, de modo a desempenhar da melhor forma as tarefas propostas.

As tarefas que foram solicitadas pela organização, que abrangem a área GRHS, foram as de apoio, respeitantes ao processamento salarial que é feito aos cinquenta colaboradores da organização (nove balcões).

Sendo esta organização constituída por vários balcões, a tarefa de processamento de salário torna-se mais complexa. Todos os balcões têm de ser responsáveis por todos os registos (ausências, documentos justificativos de ausências, deslocações) que lhes são pedidos, a fim de enviarem a informação à área de suporte da CCAMCM. Desta forma, é responsabilizado um ou mais funcionários, dependendo da ausência ou não na organização do responsável principal, de cada balcão - responsabilidade de informar e facultar esses dados, importantes para o processamento de salários.

No processamento salarial, há uma parte variável, ou seja, uma parte que tem de ser verificada e atualizada mensalmente. Essa parte variável está relacionada com:

- a) Horas suplementares feitas por cada colaborador;
  - b) Quilómetros da prospeção ou quilómetros feitos com o carro nos serviços prestados para o banco;
  - c) Ausências e horas de formações definidas pelo banco, a que o colaborador tem direito;
  - d) Senhas de presença, que só são atribuídas aos membros do Conselho de Administração, pela presença nas reuniões da Assembleia;
- Outras alterações pontuais que podem existir, de colaborador para colaborador, estão relacionadas com o nível de renumeração base relacionado com:
- e) Os anos de antiguidade (a chamada diuturnidade),
  - f) O subsídio de falhas que é definido para os colaboradores que trabalham no serviço de caixa.

Analisando os parâmetros mais prováveis de alterações, no processamento salarial, outra tarefa está relacionada com a recolha de informação. A recolha é feita em suporte de papel através das designadas Folhas de Presenças, Folhas de Trabalho Suplementar, Folha de Quilómetros e Folhas de Horários de Trabalho. Esta última é alterada esporadicamente, dependendo da alteração dos horários dos colaboradores. A responsabilidade quanto a esta tarefa será mencionada no decorrer da descrição.

Para verificar as ausências, eventuais faltas por motivos de formação ou serviço de caixa por parte do funcionário, utilizava-se a folha denominada Folha de Presenças, onde consta a informação do horário de entrada e de saída de cada colaborador, assinaturas do funcionário e do responsável de balcão/gabinete. O responsável de balcão/gabinete fica atento ao preenchimento da folha, de forma correta e legível, por cada um dos colaboradores. A responsabilidade atribuída à estagiária, neste caso, era a de enviar as Folhas de Presenças aos responsáveis de balcão/gabinete, para garantir que as folhas de presença chegavam atempadamente à CCAMCM, para o fecho dos salários do mês. Esta tarefa decorria até ao dia vinte de cada mês. Assim que essas folhas chegavam na posse da estagiária (via correio interno), eram analisadas cuidadosamente, com o propósito de verificar se toda a informação estava preenchida com toda a informação necessária. Esta informação implica o valor a pagar no processamento de salário, o que acarreta responsabilidade para com terceiros. Após essa verificação, a informação era introduzida no sistema informático, para o processamento de salários, na plataforma denominada por CAMRH (Departamento de RH).

No fim do mês, a estagiária reajustava a Folha de Presenças (consoante o mês, dias da semana e possíveis alterações dos nomes dos colaboradores nos balcões). O

mesmo tinha de garantir que estas folhas chegavam a cada um dos balcões antes de o mês terminar, no dia trinta ou trinta e um, para que, no primeiro dia do mês seguinte, já estivessem nos respetivos balcões. Estas folhas de presença eram enviadas aos balcões por correio eletrónico (ao chefe de balcão e a um outro colaborador já definido) ou, então, por correio interno, através de cacifos específicos de que a instituição dispõe. Optava-se por um meio ou outro consoante a urgência da tarefa. Quanto às Folhas de Presença pertencentes ao balcão/gabinetes da CCAMCM, fazia-se a impressão das mesmas e distribuía-se diretamente pelos respetivos gabinetes e balcão.

Para além de colocar os dados, de cada colaborador, na plataforma CAMRH, também era necessário fazer o tratamento numa folha em Excel, que servia como guia e era denominada por “Controlo de Ausência”. A responsabilidade atribuída era a de verificar o motivo da ausência e se existia um documento justificativo da mesma, que era anexado à Folha de Presenças. Esta era mais uma tarefa atribuída à estagiária.

Os colaboradores que faziam caixa esporadicamente davam indicação dessa situação, de modo a haver a inserção do chamado abono para falhas (outra tarefa da estagiária, em que a responsabilidade era a de garantir que, se houvesse alguma falha monetária ao nível do caixa, desse dia, o colaborador receberia essa ajuda e não teria de repor o valor da sua conta pessoal). Por exemplo: sendo feita uma má contagem do dinheiro num levantamento ao balcão, seria dado mais dinheiro ao cliente, por engano. No fim do dia, no fecho da caixa, esse dinheiro estaria, naturalmente, em falta. Esta falta é, assim, compensada pelo abono para falhas. Quando acontece esta falha, os RH são responsáveis por fazer a transferência monetária do montante em falta, uma vez que só eles têm acesso a esta conta específica.

Esta conta específica funciona como uma caução que é criada para todos os colaboradores que fazem caixa e só pode ser movimentada pelos RH, ou no final do ano, pelo colaborador. O colaborador terá acesso, no fim do ano, a 50% do valor total do abono para falhas que está, no momento, nessa conta. Terá acesso ao restante montante, que fica na conta, quando terminar a relação com a entidade patronal.

Juntamente com as Folhas de Presença do mês eram igualmente enviadas, pelos balcões, as Folhas de Trabalhos Suplementares e as Folhas de Quilómetros. Nas Folhas de Trabalhos Suplementares eram mencionados o número de horas que cada colaborador trabalhava a mais. A tarefa da estagiária era inserir a informação no sistema CAMRH. Todos os documentos eram assinados pelo próprio colaborador. Este registo deveria ser feito até ao dia vinte de cada mês. Todos estes documentos (Folhas de

Presenças, Folhas de Trabalho Suplementar e Folhas de Quilómetros) eram mais uma tarefa que competia à estagiária ter atualizado até a data de vinte de cada mês.

As Folhas de Quilómetros continham as horas de saída, de chegada, o motivo da deslocação, o número de quilómetros feitos pelo colaborador, com a indicação de que se deslocava em carro próprio ou da instituição, ao serviço da CCAMCM. A responsabilidade, neste caso, era a de inserir os quilómetros no sistema, associando-os a cada colaborador.

Os objetivos destas deslocações eram vários: ou iam realizar recolha de valores, recolha de dinheiro a empresas com muito fluxo monetário ou tratava-se de serviços esporádicos, específicos, a favor da instituição.

Existiam ainda as Folhas de Horário de Trabalho, em que eram dados alertas informaticamente, caso algum colaborador mudasse de horário ou de local de trabalho dentro da instituição. Estas folhas continham a denominação do colaborador, a atividade, o local de trabalho, o período de funcionamento, a duração semanal, a informação do regime de horário, a isenção de horário e o descanso (hora de almoço).

Todos estes documentos têm carácter obrigatório, são impressos, organizados e arquivados, porque são necessários para as auditorias, a que se dá o nome de “inspeção”. Como tal, a responsabilidade de organizar e arquivar toda a informação estava presente neste processo, não só para estes documentos, mas também para outros elementos que passaremos a mencionar.

Perante uma ação de inspeção, os documentos de registo de trabalho suplementar, os mapas de horário de trabalho, o regulamento interno da instituição, o trabalho e descanso de cada colaborador, o registo individual de cada colaborador com todos os documentos de identificação dentro da validade, a informações sobre as condições de contrato de trabalho, as fichas de aptidão na sequência de exames médicos, a notificação sobre modalidade de serviços de segurança e higiene no trabalho, o relatório anual de segurança e saúde no trabalho, entre outros, que poderiam ser pedidos numa inspeção, tinham de estar devidamente preenchidos, organizados e arquivados, quer em formato de papel, quer na plataforma CAMRH. Esta responsabilidade era da estagiária, em conjunto com a pessoa que orientava o estágio.

A inscrição em ações de formação, que eram obrigatórias, também era uma outra atividade atribuída à estagiária. Por exemplo, uma de muitas formações que os colaboradores tinham de ter era a formação de Conhecimento da Nota Euro, que estava destinada maioritariamente aos funcionários das caixas. A responsabilidade era garantir que todos os caixas estavam inscritos nesta formação, verificando os que não estavam

inscritos e fazer a respetiva inscrição. Um dos critérios para realizar essa inscrição era a data de validade de formações similares, que estaria a terminar. A inscrição era feita no CAMRH, tendo em conta quem era o colaborador e as formações que estavam abertas informaticamente. No entanto, verificava-se se o funcionário estava disponível e se não se encontrava de férias, o que acontecia algumas vezes.

Todos os meses, a responsável dos RH tinha o cuidado de envolver a estagiária quando fazia os pagamentos à Segurança Social e a Declaração Mensal de Renumeração. O envio da documentação para as entidades era feita até ao dia dez de cada mês e o pagamento era feito até ao dia vinte. Também se fazia o pagamento dos Seguros de Acidentes Pessoais, do Serviço de Assistência Médico-Social do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SAMS), ao Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB), ao Sindicato dos Bancários do Centro, ao Sindicato Independente da Banca, ao Fundo de Pensões, elaboração do mapa de seguros, o pagamento do Fundo de Compensação de Trabalho e ao Fundo de Garantias e Compensação de Trabalho.

Todos os anos é feita a chamada Prova Anual de Subsídio Infantil ou de Estudo. Esta prova consiste em pedir um comprovativo a todos os colaboradores com filhos (Cláusula n.º125 e 126 do Acordo Coletivo de Trabalho Vertical (ACTV) do Setor Bancário).Relativamente ao Subsídio Infantil, este tem que ser pago mensalmente, pela Segurança Social, a partir do mês seguinte àquele em que a criança fizer três meses de idade. Este subsídio, só deixa de ser pago quando a criança preencher os requisitos para receber o subsídio de estudo, ou seja perfazer os 6 anos. O subsídio de estudo é pago trimestralmente, consoante o ano do ensino oficial de estudo. Tem direito a ele, até a idade de 24 anos inclusive, desde que faça anos após agosto. A tarefa e responsabilidade atribuída à estagiária era garantir que tudo se encontrava em conformidade com a lei e se existisse alterações, verificar que essas tinham sido levadas em conta e que todos os colaboradores enviavam a Prova Anual de Subsidio de Estudo dos seus filhos. O comprovativo de Subsidio Infantil não era necessário ter este procedimento. Todas estas informações eram inseridas no CAMRH após a entrada do novo ano letivo, ficando atualizado no processo de cada colaborador, de modo a atribuir o subsídio referente aos filhos de cada colaborador.

No final de todo o processamento salarial, era feita a chamada “Conferência de Salários” pela responsável de RH e que mais uma vez envolvia a estagiária. Era impresso o mapa salarial final do CAMRH. Esse mapa tinha toda a informação detalhada do processamento salarial de cada um dos colaboradores. A verificação

cuidadosa de todos os pontos eram feitos nessa altura e caso alguma falha fosse verificada estaria a tempo de ser corrigida, não afetando assim o salário do colaborador.

Era elaborado um relatório, todas as semanas, com as datas das férias, com as datas das ausências ou das datas de formações dos colaboradores. A elaboração deste documento era uma outra atividade atribuída à estagiária e que tinha que enviar para os elementos da Administração todas as semanas. Ou seja a estagiária tinha a responsabilidade de fazer chegar atempadamente estes documentos à administração.

Responsabilidade em preencher documentos de propostas para admissão de novos sócios, documentos informativos ou outras propostas pontuais era mais uma das tarefas da estagiária.

Outras tarefas pontuais foram efetuadas com prontidão quando solicitadas à estagiária, pois era uma forma de ter acesso e ficar a conhecer outros assuntos ligados à área de GRH. Tarefas como: aviso de ausência por licença de maternidade (artigo nº 47 do Código de Trabalho), prémio por antiguidade de um colaborador (clausula nº 127 do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), transferência de um colaborador para outro balcão (clausula 30ª, nº 5 do ACT – Mobilidade dos Trabalhadores) onde o “Acordo de Transferência de Local de Trabalho” era do conhecimento do colaborador e da entidade empregadora, pedidos de empréstimos de um colaborador (neste caso os RH tem que avaliar a situação do colaborador), términos de contrato de um colaborador, aviso término do período de amamentação ou aleitação também fizeram parte das atividades. As propostas/informativos mencionados eram levadas para a reunião do Conselho de Administração para serem ratificadas, todas as quartas feiras.

Uma outra tarefa pontual foi relativa ao términos de contrato de trabalho de um colaborador, onde também houve a oportunidade de redigir uma carta de recomendação pedida pelo colaborador (através de modelos anteriores), dando a conhecer o seu comportamento e desempenho, enquanto colaborador da CCAMCM. Neste término de contrato, também surgiu a oportunidade, em conjunto com a orientadora de estágio ver algumas leis relativas aos direitos desse mesmo colaborador, como por exemplo o valor da compensação devido a cessão do contrato de trabalho (Lei n.º 69/2013 de 30 de agosto do Diário da República).

Enquanto decorreu o estágio, houve uma alteração das normas relativamente aos direitos Parentais, e uma das obrigtoriedades destas normas foi de estarem num lugar visível nas instalações da empresa, para todos os colaboradores poderem consultar. Ao abrigo desta obrigtoriedade, foi dada a tarefa à estagiária de fazer uma pesquisa das normas atualizadas e colocá-las disponíveis no gabinete de RH em forma de livro. A



responsabilidade estava relacionada com a obtenção correta das normas de modo a todos terem acesso.

Quando existia qualquer alteração da lei, ou dúvidas na aplicação de normas associadas aos RH, essa pequena pesquisa era elaborada pela estagiária que elaborava um resumo/ conclusões à orientadora de estágio. A responsabilidade era de manter atualizada a área de RH no que diz respeito a legislação nesta área de RH,

Em relação a responsabilidade da área de RH abrangia ainda, os assuntos relacionados com a Segurança Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), sendo lhe atribuída a tarefa de fazer o levantamento sobre o funcionamento nesta área. Para tal, a estagiária deveria passar um questionário, com carácter obrigatório, aos colaboradores da CCAMCM. A responsabilidade desta tarefa residia no tratamento dos dados que foi feita em Excel e na apresentação dos respetivos resultados. Foi assim elaborada uma tabela com as respostas de cada colaborador, de forma a perceber como era vista a SHST em relação ao seu funcionamento. Com este questionário a organização ficou a saber, por exemplo, se os colaboradores acham que devia existir mais formações de SHST ou se existia algo a melhorar de modo aos colaboradores se sentissem mais protegidos.

A proteção dos colaboradores neste tipo de organizações é fundamental, e deve ser redobrada para os colaboradores que estão no atendimento ao público. Estes colaboradores estão na primeira linha de atendimento e caso haja algum assalto ou outro tipo de acontecimento são estes (os colaboradores) que têm a sua segurança mais em risco.

A SHST tem parceria com uma empresa particular na área da saúde. Os serviços de SHST incluem, prestação de cuidados de saúde e de bem-estar com base em planos integrados de saúde numa rede de prestadora de serviços. São feitas prestações de serviços médicos e fisioterapêuticos, exercícios de atividade de segurança, higiene e segurança no trabalho e serviços de formação profissional.

A organização é obrigada a ter todos os documentos atualizados (feita pelos RH), que se referem a SHST em capas organizada que devem conter: a caracterização da empresa, dados dos responsáveis pela empresa e dados dos colaboradores, os serviços e contactos SHST, as fichas de aptidão médica, relatórios de SHST, os registos de ações de formação, relatórios anuais de atividade, os registos e análises de acidentes de trabalho e baixas por doença se assim existirem, registo das visitas/reuniões/comunicações/entregas de documentações, registo de manutenção de máquinas/equipamentos de trabalho, as fichas de segurança de equipamentos químicos,

a legislação da SHST, planta das instalações e plantas de emergência, relatórios de vistorias, avaliação das condições laborais, sociais, infraestruturas, vias normais de circulação, vias de emergência e evacuação, a arrumação e limpeza dos espaços físicos, instalações elétricas, instalações sanitárias, os meios de combate a detenção de incêndios, primeiros-socorros.

A estagiária utilizava regularmente o programa denominado de “Central” para pesquisar números de contas de clientes, que utilizava para o preenchimento das propostas aos sócios, entre outras tarefas. A Central é um programa informático que contém a base de dados de todos os clientes, números de qualquer tipo de contas, montante do número de conta, informação de morada, informação de empréstimos, informação do utilizador que fez abertura de conta, entre outros. A Central é um programa informativo que tem que ser constantemente atualizado. Os colaboradores da CCAMCM, também tinham acesso à Central, mas com acessos limitados.

Outra tarefa relacionada com a Central que a estagiária tinha responsável era a de atualizar para cada colaborador, a sua própria conta e contas dos clientes com ligação de grau parental com o colaborador (utilizador). Pois, os colaboradores não podem ter acesso à sua própria conta bancária, nem a contas de familiares ou pessoas próximas. Para impossibilitar isso ou simplesmente criar um aviso para não mexer nessas contas, existe uma opção na Central que o faz. Desta forma, os alertas eram acionados de acordo com essas atribuições, caso o colaborador não tivesse autorização a determinados clientes.

Durante este período de estágio, houve a oportunidade de ter acesso a alguns documentos informativos, sobre o que se deve fazer para a contratação de um colaborador. Os procedimentos feitos na contratação de um colaborador são as seguintes:

- Antes do início do contrato de trabalho, faz-se a comunicação à Segurança Social;
- Comunicação da entidade empregadora de admissão de novos colaboradores através da Segurança Social Direta;
- Fazer seguro de acidentes pessoais, através do impresso “Seguros CCAM Acidentes Pessoais de Grupo”;
- Inscrição nos Fundos de Compensação de Trabalho (FCT);
- Comunicar a admissão de funcionário a empresa que faz os serviços de SHST;

- Garantir que todos os documentos de identificação necessários para o ato de admissão estão presentes: Cartão de Cidadão, número de Segurança Social e outros;
- Elaboração do contrato de trabalho de acordo com a função;
- Criação da conta de utilizador, obtenção de permissão de acessos ao colaborador;
- Inserir a conta de depósitos a ordem do colaborador na lista de isenções de anuidade;
- Para o processamento de salários: criação de acesso ao portal do CAMRH;
- Inserir o colaborador nas seguintes folhas de Excel: mapa de presenças, controlo de ausências, mapa de pessoal, trabalho suplementar, recolha mensal dos salários, mapa de horários de trabalho;
- Atualizar o número de colaboradores no CAMRH;
- Inserir os clientes ligados ao utilizador (familiares);
- Declaração da situação fiscal, de acordo com o artigo nº 99 do Código do Imposto sobre o Rendimentos das pessoas Singulares (CIRS) – pagamento;
- Inserção no sindicato e nos SAMS, posteriormente fazer o pagamento de autorização sindical e contribuições obrigatórias para os SAMS/SIB;
- Entregar o manual de acolhimento da CCAM ao colaborador;
- No arquivo, na pasta dos colaboradores, abrir divisória para a documentação do colaborador;
- Pedir certificado de registo criminal – na cumária;
- Declaração do abono para falhas;
- Filhação e/ou cônjuge se for o caso.

Preenche ou redigir cartas e fazer o respetivo envio foi outra tarefa que a estagiária tinha de cumprir. As cartas enviadas estavam maioritariamente relacionadas com a entrada de novos sócios, aumentos de títulos de capital de sócios já existentes ou, também, cartas de aviso a clientes cujos saldos bancários tinham sido penhorados. Esta tarefa tinha como responsabilidade informar os sócios e os clientes do banco de assuntos que eram do seu interesse.

Na altura do Natal, os convites para o convívio natalício, também foram redigidos e enviados pela estagiária. Responsabilidade associada a esta tarefa, era enviar e redigir os convites para todos os colaboradores e seus familiares, membros da Assembleia Geral, presidente, e Conselho de Administração. O convívio realiza-se ao

longo dos anos e de forma mais informal possível de modo a criar maiores laços de aproximação entre todos os envolvidos da CCAMCM. Existe a preocupação de criar ligações de camaradagem entre os colaboradores e não só ligações profissionais, de modo a “cultivar” um clima organizacional saudável. Neste ponto está bem saliente, a importância das recompensas intrínsecas, ligadas à preocupação no que diz respeito ao clima organizacional e à participação dos colaboradores, por parte da administração da CCAMCM.

### 3.1.2. Gabinete de dinamização de Negócios e de Marketing

Como já referido anteriormente, cada CA tem autonomia na região onde se encontra, facilitando o conhecimento económico da região e dos desafios que esta se propõe, para o desenvolvimento local. Assim podem ser definidos objetivos comerciais que são apoiados por ações de marketing.

Durante o período de estágio, foram proporcionadas por parte da organização a oportunidade de participar e realizar três campanhas a nível regional, mais especificamente do concelho de Cantanhede e Mira. Essas campanhas estavam direcionadas para darem apoio às escolas e alunos da região. A campanha refletiu-se na:

- Oferta de estojos escolares aos alunos das Escolas Primárias do concelho de Cantanhede e Mira;
- Oferta do Cartão de Aluno numa das escolas Básicas do concelho;
- Entrega de Prémios aos melhores Alunos.

Antes de continuar a descrever mais sobre as campanhas será abordada a primeira tarefa, neste gabinete, que foi atribuída à estagiária.

Assim, a primeira tarefa atribuída foi a construção de uma tabela de distribuição de pontos. Essa tabela iria servir para a “CA incentivos” que é uma plataforma de suporte ao sistema de incentivos que faz o acompanhamento da atividade comercial, com base no desempenho das CCAM e colaboradores. A responsabilidade desta tarefa residia em construir a própria tabela e distribuir os pontos por colaborador de igual forma. Os pontos foram distribuídos por colaborador em quantidades iguais dando origem à “Tabela de distribuição de pontos de venda”. Os pontos eram convertidos em artigos, de uma lista pré-definida em que os colaboradores tinham a possibilidade de escolher. Após o colaborador escolher os artigos do seu interesse, era minha tarefa realizar a encomenda através da plataforma existente para o efeito. Era da responsabilidade da estagiária levar o artigo escolhido ao colaborador assim que este

chegava. Esta atribuição, no sistema de recompensas é classificada como um incentivo de curto prazo.

Relativamente a campanha da oferta de estojos aos alunos das Escolas Primárias, esta é uma campanha que dá a conhecer a organização desde cedo aos mais novos, e de forma indireta aos pais que podem ser influenciados posteriormente e tornarem-se clientes.

Para chegar ao propósito final, a tarefa atribuída a estagiária foi contactar os vários Agrupamentos das Escolas do Concelho de Cantanhede e Mira. Esse contacto tinha como objetivo explicar no que consistia a iniciativa e solicitar elementos sobre a escola tais como: o número de alunos de cada escola primária pertencente a cada Agrupamento. Visto que nem sempre é uma tarefa fácil conseguir toda a informação rapidamente, foi necessário contactar os referidos Agrupamentos tanto telefonicamente e com por email. Era da responsabilidade da estagiária conseguir ter a informação necessária para informar e mandar executar na gráfica o número de estojos escolares necessários. Cada estojo continha, lápis, borracha, caneta, régua e lápis de cor. A tarefa só ficou completa quando, após efetuar o embalamento de caixas, devidamente identificadas, fossem distribuídas nos respetivos balcões da CCAMCM. Foi dada a oportunidade à estagiária de ir fazer a entrega a uma escola. Juntamente com a responsável do Marketing e também com a mascote escolar da CCAM, intitulada por Cristas. Como só existe uma mascote para todas as Caixas foi pedido previamente o envio da mascote à CC, para a CCAMCM.

A oferta do Cartão de Aluno, numa das escolas básicas do concelho é feita todos os anos. Esta campanha consiste meramente em oferecer um cartão escolar a todos os alunos do 5.º ano ao 9.º ano do ensino básico. Para esta campanha, houve a necessidade de fazer panfletos informativos sobre o uso do cartão escolar e suas vantagens para os alunos. Esta tarefa foi executada pela estagiária que assim se familiarizou com o Publisher (ferramenta informática para esse efeito). A entrega foi feita, num dia estipulado pela escola e pela responsável de Marketing.

A campanha da entrega de prémios aos melhores alunos é feita todos os anos. Tem como objetivo oferecer aos melhores alunos do concelho de Cantanhede e Mira um montante em dinheiro, juntamente com uma placa de prata e um diploma. Os alunos merecedores deste prémio são, os alunos pertencentes ao último ano escolar de cada escola, 6.º ano, 9.º ano, 12.º ano ou equivalente (escolas profissionais do 12.º ano) e que tenham obtido a melhor média escolar no seu ano. Foram premiados 12 alunos.

Esta campanha também ficou ao encargo da estagiária que contactou, mais uma vez os Agrupamentos Escolares, explicando a iniciativa e pedindo informações sobre o melhor aluno de cada ano. Juntamente com esta informação, também foi solicitada a contagem dos alunos inscritos no ano decorrente, para posteriormente poder enviar uma carta a cada um dos alunos juntamente com um brinde simbólico (uma caneta). A carta previamente definida pela estagiária e retificada pela responsável de Marketing, continha a explicação da iniciativa e enaltecia, a importância de estudar para ter boas médias, dizendo que o próximo ano poderiam ser um dos alunos premiados. As cartas foram feitas pela gráfica, mas no que se refere a envelopar, anexar o brinde e a separação por escolas foi atividade feita pela estagiária e por outros colaboradores da Caixa. Foi da responsabilidade da estagiária encontrar um colaborador, por balcão, para se disponibilizar a entregar as cartas e os brindes nas respetivas escolas.

Toda a informação foi registada, pela estagiária, no Excel e assim se obteve uma tabela com os melhores alunos de cada escola, com o nome, contacto, a média, a morada, o ano escolar, a escola a que pertencia e os responsáveis encarregados de educação de cada aluno. Informação que tinha sido facultada pelos Agrupamentos Escolares. Esta compilação da informação foi útil para se iniciar o processo de envio de cartas aos melhores alunos a informar a premiação e a iniciativa. O processo continuou efetuando os contactos telefónicos para os alunos/encarregados de educação, certificando assim, de que tinham recebido a carta. Nessa altura também se recolheu informação do número de pessoas acompanhantes e solicitou-se a autorização para publicar o nome do aluno nos cartazes informativos da CCAMCM e também para mandar à comunicação social. Foi um modo de conseguir aumentar o número de clientes pois caso os alunos não fossem clientes da CCAMCM teriam que abrir conta, pois só desta forma era possível fazer a transferência bancária do prémio monetário.

Após todas estas tarefas por parte da estagiária, o pedido de orçamentos para fazer as placas de prata, e encomendá-las também era sua responsabilidade. O diploma entregue foi elaborado igualmente pela estagiária, desde o seu design, alteração dos dados pessoais de cada aluno no diploma, impressão e dobramento. O material utilizado também ficou à responsabilidade da estagiária.

A estagiária com este processo em mãos, aguardou a informação da abertura de contas feitas pelo colega dos respetivos balcões, de modo a elaborar uma tabela, com o número da conta de depósito a ordem e com o número da conta poupança de cada aluno, caso o aluno já fosse cliente teria que ser indicado nessa mesma tabela. Esta informação era necessária no Gabinete de Contabilidade e Reporte para que os colegas da

contabilidade pudessem fazer as transações. Foi enviado a mesma informação, a um colega de caixa, para fazer as cadernetas das contas poupança.

Para além destas tarefas (registar dados e passar informações para os restantes gabinetes), outras tarefas foram feitas e não menos importantes. Essas tarefas envolviam o envio de convites às demais entidades, com o apoio da lista de convidados de anos anteriores fazendo apenas algumas alterações. Deste modo foi mais fácil perceber quantas pessoas iriam estar presentes. Os convidados foram: membros da direção da Caixa Central, Presidente da Câmara Municipal de Cantanhede e o Presidente da Câmara Municipal de Mira, Presidente da CCAMCM, Presidente dos Agrupamentos de Escolas, e das Escolas, Presidente dos representantes dos encarregados de educação, os colaboradores da CCAMCM, os alunos premiados e familiares acompanhantes. Houve a necessidade de confirmar via telefone a presença de quase todos os convidados. Ainda era da responsabilidade da estagiária garantir a presença da imprensa que era fundamental.

Orçamentos para a decoração do auditório, onde seria feita a receção, foi outra das tarefas atribuídas durante o estágio. Desde tratar do arranjo das flores, até à colocação dos cartazes foi da responsabilidade da estagiária. Mais uma vez os *flyers* para o evento foram elaborados com o programa Publisher, que já não era a primeira vez que havia a oportunidade de trabalhar com este programa e assim voltar a lembrar como funciona o programa.

Em conjunto com a responsável de Marketing foi necessário solicitar a execução de cartazes grandes para o exterior da CCAMCM e um mais pequeno para cada um dos balcões. Os cartazes da CCAMCM foram sugeridos pela estagiária, no que diz respeito ao design dos mesmos. O que estava em causa era ser um design diferente para ter um maior impacto para os clientes atuais e futuros clientes, uma vez que esta iniciativa é das mais importantes por ter uma maior interação diretamente com o exterior. Aquando da entrega dos prémios aos alunos a CCAMCM houve a oferta de um lanche a todos os presentes, no final. Assim havia a oportunidade de criar um convívio mais informal entre a organização e restantes membros convidados.

Foi necessário para tal negociar com o *catering* o que ia ser servido e em que quantidades. Recorreu-se a algumas alterações, em relação a pratos servidos tendo em consideração o feedback de anos anteriores.

No dia do evento, toda a logística ficou da responsabilidade da estagiária, nomeadamente a organização da mesa do auditório, com os objetos necessários (folhas, canetas, águas), retificação do som dos microfones e de uma apresentação já feita de

anos anteriores, juntamente com um dos colaboradores e responsável de marketing, organização dos diplomas, placas de prata e cadernetas por ordem alfabética do nome dos alunos. Quer a receção dos responsáveis pelo *catering*, quer o recebimento de todos os convidados foi também uma tarefa que foi atribuída à estagiária. A entrega dos prémios foi feita em conjunto com a responsável de marketing assim como a abertura do evento.

Estas foram as tarefas realizadas na área de Marketing mas só uma delas esteve diretamente ligada com o SR que foi a tarefa da atribuição de pontos aos colaboradores.

De seguida será abordada na análise crítica a discussão dos resultados, quer do trabalho realizado, quer das responsabilidades assumidas durante o estágio, e algumas sugestões, mas antes será descrito o estudo empírico, que se achou necessário para aprofundar o tema da prática da GRH que é o SR.

### 3.2. Análise de conteúdo da entrevista

Para a análise do conteúdo da entrevista realizada, foi utilizado o MAXQDA, software utilizado desde 1989, que é uma aplicação universal que ajuda na análise de vários tipos de dados não estruturados, como é o caso de entrevistas, artigos científicos multimédia, perguntas de questionários, entre outros. Apoia-se em várias ferramentas inovadoras que proporcionam resultados credíveis, com a informação em formato digital. Com a possibilidade de importação dos dados para vários formatos digitais.

Com este programa, foi possível organizar a informação obtida durante a entrevista, por categorias, com o apoio da revisão da teoria sobre o SR presente neste relatório (ver figura 1).

Assim, foi criado um sistema de códigos, por categorias (anexo D), relacionado com a área do SR. Sempre que necessário, o software permitia criar novos códigos ou retirar códigos já existentes, desenhando e redesenhando o sistema, de acordo com a entrevista. Um exemplo disso foi o caso da categoria - Gerais - e das subcategorias, designadamente: Colaboradores (ações tomadas por iniciativa dos colaboradores) e instituição CA (ações tomadas pela organização). Para facilitar, o programa ainda tem a opção de sinalizar a informação importante com a ajuda de ferramentas que atribuem códigos, cores e símbolos de um modo muito fácil de operar (arrastar e largar informação, fazer anotações nos códigos e subcódigos...).

Para a obtenção dos resultados da análise de conteúdo da entrevista, a extração dos segmentos codificados para Excel facilitou a consulta posterior.



## Sistema de Recompensas da CCAMCM

### Recompensas Intrínsecas

Componentes do SR	Componentes da CCAMCM
<b>Oportunidades de desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de experiência entre colegas em formações de outras filiais,</li> <li>• Resolução de problemas.</li> </ul>
<b>Autonomia e responsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de diferentes níveis de responsabilidades de acordo com a função atribuída,</li> <li>• Liberdade de atuação (Os colaboradores sabem as suas funções e a quem reportar, têm acesso a formações que necessitam).</li> </ul>
<b>Reconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de programas de atribuição de prémios e outras regalias pelo alcance de objetivos,</li> <li>• Viagens,</li> <li>• Compensação específica.</li> <li>• Vantagens nos pedidos de empréstimos.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona formação,</li> <li>• Atualização e aprendizagem de conhecimentos,</li> <li>• Incentivo a usar o programa da CCAMCM.</li> </ul>
<b>Clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização do jantar de Natal e de Pascoa,</li> <li>• Abertura para celebrações de carácter pessoal (ambiente familiar criado), encontro Nacional da Caixa Agrícola,</li> <li>• Espaços para refeições e convívios,</li> <li>• Possibilidade de debater assuntos com superiores hierárquicos sem reservas.</li> </ul>
<b>Participação dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho,</li> <li>• Acesso aberto a programas de recursos humanos.</li> </ul>

## Recompensas Extrínsecas

Componentes do SR		Componentes da CCAMCM
<b>Incentivos (desempenho)</b>	<b>Curto prazo</b>	Comissões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos por venda,</li> <li>• Comissões.</li> </ul>
		Bónus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de nível salarial por mérito,</li> <li>• Prémio anual de dedicação,</li> <li>• Horas suplementares.</li> </ul>
		Viagens <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viagens.</li> </ul>
	<b>Médio e Longo prazo</b>	Plano de Ações Unidade de Participação Doação/venda de Ações <p>Não surgem evidências a relatar.</p>
<b>Benefícios (necessidades sociais)</b>	<b>Curto e Longo prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de acidentes,</li> <li>• Apoios sociais tais como: assistência medica e programa de higiene e saúde no trabalho, subsídio de estudo/infantil, subsídio de alimentação, programa de reformas, valor compensatório taxa de segurança social, quilómetros, ajudas de custo para formações, vantagens nos pedidos de empréstimos, cartão buffe.</li> </ul>
	<b>Sociais e Específicos</b>	Não surgem evidências a relatar.
<b>Símbolo de Estatutos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de telefones,</li> <li>• Vantagens nos pedidos de empréstimos.</li> </ul>
<b>Salário</b>	<b>Fixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário base.</li> </ul>
	<b>Variável (Curto/medio/longo prazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diuturnidades,</li> <li>• Prémio de antiguidade.</li> </ul>

Figura 5. Desenho do SR da CCAMCM

No que se refere ao SR, através da análise da entrevista, na convivência do dia a dia com o grupo de trabalho e com a análise documental, constatou-se que o SR não era designado dessa forma - SR - na CCAMCM. Em nenhuma altura, da entrevista, foi mencionado o termo SR e quando questionada, diretamente, sobre esta questão, sobre qual era a designação que usavam para designar esta prática de GRH na organização, a resposta foi: “É o processamento de salários”. O desenho referente ao SR também não é definida na totalidade, como estudado, e difere em alguns pontos, como se pode verificar na figura 5.

O processamento de salários da CCAMCM é elaborado pela CC e a CCAMCM tem de seguir as regras que constam do ACT, conforme referido pela entrevistada. No entanto, existem alguns pontos específicos em que as “decisões são tomadas pelo Conselho da CCAMCM” (entrevistada), como, por exemplo: “Contratos entre os funcionários e a Caixa (...)”, “A atribuição de isenções de horários ou do abono para falhas”. Também existe o regulamento interno de cada filial, que especifica algumas regalias em relação à “atribuição de telefones para determinadas funções, atribuição de horas suplementares” como refere a entrevistada a alguns colaboradores, em caso de ausências do seu superior hierárquico.

Em relação a estas normas mencionadas, a cumprir, “o ACT é público”, como informa a entrevistada, e encontra-se ao alcance de qualquer pessoa. No caso do regulamento interno, este não pode ser facultado a outrem, só “os funcionários têm acesso”, diz a entrevistada, e em casos especiais, como o caso do investigador, que era a estagiária, também está obrigado a manter o sigilo de tais informações (e outras), para efetuar este estudo.

No que diz respeito à estrutura do SR da CCAMCM, ele contém as duas componentes proposta pela teoria, as recompensas intrínsecas e extrínsecas (figura 5). Embora esta estrutura não seja reconhecida de forma consciente para a entrevistada é de realçar que uma parte da estrutura do SR, de que se ocupa na prática, designada pela entrevistada por “processamento de salários”, tenha contemplado componentes intrínsecos. Esta constatação é evidenciada pois, durante a entrevista, em que a responsável fala em simultâneo de ambas as componentes (extrínsecos e intrínsecos), continua a referir-se ao “processamento de salários”.

Relativamente às recompensas intrínsecas, uma das componentes, de que nos fala o autor Lawler (1982), *cited in* Camara (2011), é a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores. Estas componentes estão presentes pois, por vezes, os colaboradores têm de ultrapassar dificuldades referentes a dúvidas por falta de conhecimento e para

ultrapassá-las, devem "tentar resolver o problema", o mais rápido possível e "se houver questões complicadas, não baixar os braços". Isto leva os colaboradores a terem sentido de responsabilidade na resolução de problemas, no entanto têm diferentes níveis de responsabilidade de acordo com a função atribuída.

Todos os colaboradores, através do regulamento interno, sabem o que devem fazer e a responsabilidade que têm no seu cargo. Não existindo necessidade de pedir autorização (têm liberdade de atuação) às chefias para todas as tarefas. No entanto, todos sabem a quem devem reportar, caso seja necessário alguma autorização específica, conforme afirma a entrevistada: "pelo regulamento interno, divididas e estipuladas, cada um sabe qual a sua função e a quem deve reportar e, aí, existe alguma autonomia".

No que diz respeito à atribuição da utilização do "carro da Caixa", é uma forma de mostrar que se confia no colaborador. Ora, esta ação está ligada a uma recompensa intrínseca. É algo que é gerido por esta área de "processamento de salários", como diz a entrevistada.

No sistema informático da CCAMCM existe um programa de RH a que todos os colaboradores têm acesso, possibilitando a consulta das formações que estão disponíveis e a inscrição autónoma nelas, em temas que o colaborador sinta que seja necessário ou em que não esteja tão à vontade. Neste âmbito, os colaboradores deveriam usar mais "o programa de RH para seu benefício", pois "algum funcionário pode não sentir à-vontade no tema e ver que há formação nesse tema e pedi-la", como mencionou a entrevistada. Desta forma, os colaboradores têm um forte sentido de autonomia e de responsabilidade.

Quanto ao clima organizacional da CCACM, foi identificado que existe um clima organizacional "saudável", pois "há o jantar de Natal sempre, há um almoço da Páscoa" (como afirma a entrevistada), para o que são convidados todos os colaboradores e membros da Assembleia. Foi constatado, pela investigadora, que o clima observado era de abertura e de convívio "real", pois não havia "grupos" formados (todos falavam com todos), por isso, classifica-se o mesmo como "clima saudável". Nestes jantares, há a possibilidade de levar elementos da família. Além disso, a instituição tem ainda um local de refeição, "a copa", onde os colegas aproveitam para conviver nas horas de almoço, como refere a entrevistada quando responde que "há uma parte que, aqui, nós desenvolvemos bastante, que é o convívio com os colegas, que é promovido pela existência desses locais e mesmo, para proporcionar qualidade entre o trabalho e a vida pessoal para os colaboradores, acabando por criar um clima saudável".

Nos balcões mais pequenos, como há o encerramento à hora de almoço e como são menos colaboradores, observa a entrevistada, que estes "(...) acabam por fazer

almoços mais entre eles e conviver mais (...) e almoçam sempre juntos”, o que contribui para um melhor clima organizacional. No balcão sede, como são mais colaboradores, não podem encerrar e ficam, assim, privados desse convívio mais alargado. Só alguns têm intervalo ao mesmo tempo.

Mais recentemente realizou-se “o Encontro do CA na Caixa da Mealhada (...) têm um dia cheio de atividades e de convívio com colegas, de outras zonas do país, que também é muito importante, interessante (...), o funcionário se quiser levar a família, também está à vontade”, diz a entrevistada, mostrando como se preocupam em criar momentos onde se desenvolve o “clima saudável”.

O Conselho de Administração, diz a entrevistada, “ (...) decidiu pagar a todos os funcionários, o ingresso nesse encontro que ainda é um valor razoável: são 50 euros este ano (...) ”.

“O ambiente, no geral, com as chefias é bom (...) ”, continua a entrevistada, “ (...) não existe aquela relação de patrão e empregado, onde não se pode conversar à vontade e os elementos dos níveis hierárquicos mais altos, como é o caso do Conselho de Administração, têm a preocupação se os funcionários estão bem (...), até problemas pessoais que eles possam estar a passar, de saúde ou com os filhos - estão muito atentos a estas situações”, ou seja, existe abertura com os superiores hierárquicos, sem reservas.

Foi criada, entre colaboradores, uma prática de celebrações mais pessoais, que é desenvolvida com a troca de bolos ou sobremesas que os colaboradores trazem para partilharem com todos os outros colegas, o que o Conselho de Administração apoia. Foi dito pela entrevistada: “ (...) isto acontece quando, por exemplo, alguém faz anos, até mesmo, como somos poucos e conhecemo-nos aqui todos acaba por também até vivenciarmos a vida familiar dos colegas. Há uma primeira comunhão de um filho e há sempre alguém que traz alguma coisa, um bolo ou uma sobremesa, e esse bocadinho que estamos ali, convivemos e trocamos impressões pessoais”, ou seja, vive-se um ambiente familiar.

Contudo, ainda existem pontos a serem trabalhados, como afirmou a entrevistada, como é o caso da participação dos colaboradores na avaliação de desempenho, no novo método que está a ser trabalhado que é a avaliação através do “ (...) programa do SAGE, que se chama Sistema de Avaliação e Empenho”. Anteriormente, este modelo de avaliação era feito somente “ (...) através da Administração, mas com base em informação dada pelos superiores hierárquicos dos funcionários, mas é sempre muito subjetivo (...) ”, disse a entrevistada. Mais uma vez se constatou que, para além da componente salarial (variável extrínseca), também há a

preocupação de que os colaboradores participem em várias vertentes da empresa (variável intrínseca, ligada ao envolvimento dos colaboradores nas atividades da organização).

Melhorar as diferenças quanto à atribuição de prémios, entre colaboradores do *front office* que recebem prémios em viagens por venderem produtos e os colaboradores que estão no *back office* por não terem a possibilidade de ganhar prémios desse género, foi um dos objetivos nesta área denominada “processamento de salários”. Apesar de ser uma empresa “transversal” ao GCA que oferece estas viagens a quem atingir maior número de vendas, diz a entrevistada que “ (...) só tem acesso a esses pontos os que vendem os produtos. Portanto, quem não vende produtos, pois a sua função não é vender produtos, nunca tem hipótese de ir numa dessas viagens, e isso desincentiva muito”. Por esta afirmação, verificamos a preocupação que existe para que todos os colaboradores tenham as mesmas regalias. Logo, é mais do que a vertente “processamento de salários” que preocupa esta área de RH, como o nome parecia indicar.

São também os colaboradores do *front office* que têm vantagem em relação aos colaboradores do *back office*, no que toca à comunicação e ao reconhecimento por parte dos clientes. Como reconhece a própria entrevistada, “ (...) os clientes ficam muito próximos dos funcionários que os atendem e isso torna também uma relação muito agradável, porque, por vezes, esses clientes gostam tanto da maneira como são tratados pelos nossos colegas que, no Natal, trazem uma caixinha de bombons. Se o nosso cliente tem uma estufa de flores, manda um ramo de flores para o funcionário que normalmente o atende” - e isso parece provocar, de alguma forma, desmotivação.

No *front office*, acaba-se “ (...) por conversar mais - um cliente, muitas vezes, vai e conversa um bocadinho e um colega que está ao lado, que nem está com um cliente, acaba por também entrar na conversa, e isso também aproxima mais os colegas”, afirma a entrevistada.

Continua a entrevistada a reforçar a diferença entre colaboradores *de back office* e *front office*: “ (...) o *back office*, neste caso, no balcão sede, é mais complicado, somos muitos, os que estão no *back office* não têm com quem conversar, não têm clientes, têm que estar mais concentrados no trabalho; em pequenas áreas, consegue-se fazer um bom relacionamento, mas não é tão fácil como no comercial”. Parece, assim, denotar a preocupação de um clima “saudável” para quem trabalha na instituição. E, como fala na primeira pessoa, é algo que parece afetá-la. Relativamente à conversa entre colegas, também não é tão bem vista no *back office*, porque pode ser mal vista pelos superiores

hierárquicos, enquanto, no atendimento ao público isso não é visto com maus olhos, abordou a entrevistada durante a entrevista.

Outra diferença entre o *back office* e o *front office* é o relacionamento com o exterior. Enquanto o *back office* só se relaciona com os colegas, no *front office* há o relacionamento com os clientes. Os colaboradores podem agradar a um cliente e “ (...) ir tomar um café (...), enquanto os do *back office* não têm essa possibilidade, estão sempre fechados”, menciona a entrevistada.

A preocupação com aspetos relacionados com as oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores e ao mesmo tempo, de desenvolvimento profissional (vertente intrínseca) também se verifica pelas ações que existem em curso, o que, por sua vez, melhora aspetos comunicacionais. Uma dessas ideias, como avançou a entrevistada, reflete-se na “ (...) formalização das ausências” (através de documentos informativos), que, por vezes, não é feita por ser um meio pequeno. Outra melhoria passa pela frequência e correta utilização, por parte dos colaboradores da página *online* dos RH. Esta página permite o utilizador, “ (...) imprimir recibos verificar se está tudo correto, pedir ausências, marcar férias”, o que só traz benefícios para o colaborador, mas nem sempre é utilizada. Para além de dar autonomia e responsabilidade, a formação que tem de existir, para que os colaboradores saibam usar a página *online*, ajuda ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. Estas são as preocupações, desta “área de processamento de salários” nome designado pela entrevistada, para suportar esta ideia. Mais evidências a reforçar a melhoria de aspetos comunicacionais temos: “ (...) a existência de um regulamento novo de ausências e férias, que vai ser implementado a partir de agora, de junho, é exatamente para tentar fazer com que tudo funcione melhor em termos de comunicação entre funcionários, a parte do departamento de RH e logo diretamente para o processamento de salários”. Continua a dizer, numa outra parte da entrevista, que “ (...) vai ser mais fácil controlar as ausências ou férias que não são usadas, que são alteradas e que, por vezes, não são comunicadas atempadamente ou simplesmente essa comunicação não existe”. O que provoca, assim, “ (...) erros que depois têm que ser retificados, com peso para nós, na prática, a nível de segurança social, de dar essas alterações e por vezes dá erros nos ficheiros”, refletindo-se a nível salarial. Tudo isto reflete a sobrecarga de trabalho que acarreta a área de processamento de salários.

A CCAMCM, para além do que se abordou, mas de uma forma indireta, em termos de ações ligadas ao desenvolvimento profissional, promove também formações, programadas, que, maioritariamente são para os colaboradores do *front office*. A

justificação parece ser de acordo com o que se passa a transcrever, por parte da entrevistada: “ (...) lidam com clientes e têm que estar sempre atualizados, com muita informação (...) como novos produtos para venda e novas leis”. Mas, não esquecendo as formações também *do back office*, diz a entrevistada que “ (...) algum funcionário pode não sentir à-vontade no tema e ver que há formação nesse tema e pedi-la”.

Existe, entre colegas, diz a entrevistada, “ (...) troca de experiências que cada um tem nas suas diferentes realidades, em termos de público e de clientes”, o que parece ser assumido como ajuda ao desenvolvimento profissional por parte da entrevistada. Também, passa a ideia de que ser proativo (característica individual do colaborador), por si só, ajuda ao seu desenvolvimento profissional (“(...) o simples facto do colaborador querer aprender mais e trabalhar as dificuldades para as melhorar, contribui igualmente para o seu desenvolvimento profissional”; “A dedicação que um funcionário dá à Caixa, no seu dia a dia, de tentar resolver problemas”; e mesmo, “se houver questões complicadas, não baixa os braços”, também é mencionado pela entrevistada.

Ainda respeitante às formações, no *back office*, há falta de formação comparativamente com os do *front office*, o que prejudica o seu dia a dia por ausência de conhecimento. E mesmo o facto de ir a formações e ter oportunidade de conhecer colegas, o *back office* é prejudicado nesse aspeto. Estes são pontos mencionados pela entrevistada, que deveriam ser melhorados.

Os colaboradores têm a oportunidade de desenvolvimento, quando fazem trocas, partilhas de experiências e informação. Isto acontece quando vão a formações e convivem com colaboradores de outras Caixas ou mesmo, no dia a dia, com os colegas de trabalho.

Ultrapassar as dificuldades que surgem no decorrer das tarefas também é considerado, pela entrevistada, como uma oportunidade de desenvolvimento, pois têm de resolver os problemas autonomamente, na maior parte das vezes. Contudo, têm o apoio dos serviços centrais, que ajudam no esclarecimento de dúvidas.

Constatou a entrevistada que “ (...) muitas vezes, as formações são noutras caixas, noutros sítios (...) ”, proporcionando “um melhor conhecimento de colegas (...) ”, “ (...) fazem uma troca de experiências que cada um tem diferente na sua realidade de público e de clientes. Aprendem, portanto, a matéria, as leis novas, a legislação nova, os novos produtos que têm para venda”.

A entidade empregadora faz “ (...) contratos entre os funcionários e a Caixa (...) ”, envolvendo os colaboradores e dando oportunidade de participação aos colaboradores (vertente intrínseca). Contudo, na entrevista, não foi notória esta



preocupação de envolver os colaboradores em decisões, no que diz respeito a assuntos da organização. Porém, está a ser implementado, como já mencionado, (e isso é recente) um modelo de avaliação de desempenho, em que todos os colaboradores se avaliam entre si, incluindo as chefias. Aqui, vemos uma ação tendente a envolver os colaboradores na avaliação do desempenho.

Os colaboradores são reconhecidos pelo seu trabalho através, por exemplo, de viagens ou de compensações específicas, como é o caso do prémio de dedicação, que não é fixo e é dado no final do ano por opção exclusiva do Conselho de Administração, consoante as contas da CCAMCM. Um exemplo é que “Os números de vendas, os objetivos por funcionário (...)” são critérios para a atribuição das viagens. Essas viagens são, normalmente, “durante quatro dias, cinco dias” e são pagas pela CA Seguros.

Existem outras regalias, como a inexistência de comissões na conta do funcionário, de crédito, débito e cartão de crédito.

A entrevistada considera, ainda, importante mencionar determinados pontos que não são reconhecidos (recompensas intrínsecas) através de viagens (recompensas extrínsecas). Esses pontos são: o trabalho que os colaboradores do *back office* fazem para completar o processo de venda de produtos, que não é reconhecido, nem recompensado igualmente, como é feito com os colaboradores do *front office* (que tem a possibilidade de receber viagem pelo número de vendas que fazem ou pelos objetivos de venda). Estes prémios são dados pela CA seguros, que é transversal ao GCA, o que torna difícil compensar os colaboradores do *back office*. Contudo, na visão da entrevistada, para compensar os colaboradores do *back office*, seria mais justo envolver todos os funcionários, mesmo a parte comercial, e ser atribuído pela CCAMCM um prémio do mesmo género.

A entrevistada dá grande importância a este aspeto, que é refletido no discurso, quando diz “ (...) nós também trabalhamos para essas empresas na parte administrativa (...) mas não vendemos, não aparecemos lá, também damos lucro a essas empresas (...) o vendedor vende, mas, depois, tem que alguém fazer o papel todo administrativo, que se não fizer, a venda não acaba por se concretizar ou se calhar, o cliente pode ficar insatisfeito e fazer a compra noutro sítio”. A entrevistada expõe assim, claramente, que os colaboradores que estão na parte administrativa também se esforçam em realizar as suas tarefas com sucesso (com o preenchimento de documentos e o carregamento informático das vendas), dando igualmente lucro à organização, concluindo o processo da venda.

Outra vertente que é observada pela entrevistada é a de muitos clientes não saberem que existe *back office*. Logo, não são reconhecidos pelos clientes. Por exemplo, com um “obrigado ou pelo conhecimento na rua do cliente com simpatia, porque o conhece do banco. Muitas vezes, passa completamente despercebido e isso também é assim um bocadinho desanimador” para os colaboradores. Este aspeto afeta negativamente a parte intrínseca do SR, no que se refere ao reconhecimento.

Referindo agora as recompensas extrínsecas do SR, estas são divididas em quatro elementos, os incentivos, os benefícios, os salários e símbolos de estatuto (Camara, 2011). Quanto aos incentivos, de acordo com Camara (2011), podem ser incentivos de médio e de longo prazo, e incentivos de curto prazo. Quando surgiu a questão relacionada com este nível, a resposta foi: “Não temos essa designação”. No entanto, é só a designação que não existe, porque a divisão é feita. No que diz respeito aos incentivos de curto prazo, a estrutura do SR divide-os em comissões, bónus e viagens. Os incentivos podem ser dados de acordo com a Administração da CCAMCM, como é o caso dos “ (...) prémios por mérito”, ou podem ser dados a nível “ (...) transversal” do GCA, pela CA Seguros, como é o caso da atribuição de viagens”, como menciona a entrevistada.

As comissões estão maioritariamente relacionadas com a parte comercial. Esta está ligada à Caixa Agrícola Seguros, que atribui pontos a cada vendedor por cada venda que faz, ou seja, só recebem prontos se atingirem os objetivos, conforme foi observado pela investigadora. Este “ (...) é um sistema de incentivos que é generalizado a nível do CA todo”, disse a entrevistada. As comissões são dadas anualmente (confirmado pela entrevistada).

Os “bónus” são atribuídos através dos mesmos critérios a todos os colaboradores, pelo desempenho. Normalmente são atribuídos por escolha do “ (...) Conselho de Administração, que não é fixa, é variável e é variável no valor e em termos de ser dada ou não, depende das contas da Caixa (...) ”, conforme afirmou a entrevistada. Este bónus é dado em dinheiro, no final do ano, aos funcionários que se destacaram, com melhor desempenho, conforme afirmou a mesma.

Os critérios que são utilizados pelo Conselho de Administração, para a atribuição de prémios de final de ano ou até, mesmo, para fazer promoções por mérito são a assiduidade, a pontualidade, a disponibilidade, como refere a entrevistada “ (...) não dizer não a um trabalho (...) ”, e os colaboradores que se mostram mais dedicados à organização.

“Atribuição de horas suplementares (...)” ou isenção de horário “ (...) em caso de ausências de determinados trabalhadores específicos” são também atribuídas pelo Conselho de Administração. As horas suplementares seguem o que consta do código de trabalho e neste caso, como existem menos de 50 colaboradores, podem ser atribuídas 175 horas anuais por colaborador. Esta informação também foi obtida através da entrevista.

Todos os funcionários que fazem caixa têm o chamado “abono para falhas”, que é atribuído se tiverem um bom desempenho e não seja necessário utilizá-lo para eventuais falhas. Diz a entrevistada que “ (...) é um incentivo muito grande, porque ainda é um valor razoável que recebem todos os meses. Apesar de não poderem gastar de imediato 100%, podem gastar 20%, e 80% fica em poupança, a render e um dia, quando acabarem a sua relação laboral com a caixa, todo o valor dessa poupança é entregue ao funcionário”. No entanto, como foi mencionado anteriormente, no final de cada ano o colaborador ainda pode movimentar 50% do valor da conta.

Existe outro tipo de bónus, que é designado por “promoção por mérito”, que é concedido apenas aos colaboradores que obtiverem um bom desempenho, ao longo do ano, na organização - por critérios e decisão do Conselho de Administração.

Há outra situação, que é a atribuição de “pontos ao carregamento de vendas informaticamente”, que é atribuído devido ao processo de informatização das vendas feitas pelos colaboradores comerciais. Estes pontos, como diz a entrevistada, “ (...) vêm em nome da Caixa e, depois, a Caixa divide por todos os funcionários (...) neste caso, no *back office*, é igual para todos, que, depois, podem ser transformados em compras, também com produtos no sistema de incentivos (...) anteriormente, este procedimento não era assim, os pontos iam diretamente para os funcionários que carregavam as vendas, conforme o operador que aparecia no carregamento das vendas (...) *online*, o que não era o mais correto, pois os pontos estavam sujeitos a ir sempre para o mesmo colaborador” - informação fornecida também pela entrevistada.

Os incentivos de médio e de longo prazo, que se referem a doações / vendas de ações, unidades de participação ou planos de ação, não foram mencionados pela responsável dos RH, não são mencionados nos documentos e nada foi observado pelo investigador durante a sua permanência na organização.

Os benefícios são necessidades sociais que podem ser de curto e de longo prazo, assim como, de carácter social ou específicos. Neste caso não foram identificados benefícios sociais ou específicos.

Os benefícios de curto e de longo prazo, na CCAMCM, passam pela atribuição de um subsídio de estudo e/ou subsídio infantil aos funcionários que tenham filhos pequenos ou que estejam a estudar: “Funcionários que tenham filhos até aos seis anos ganham subsídio mensal, que se chama subsídio infantil”, afirma a entrevistada. A partir do primeiro ano escolar, já é denominado por “subsídio de estudo, que é pago trimestralmente. Estas informações constam no ACT.

A existência de “ (...) ajudas de custo, quando se vai a formação (...) ”, afirmou a entrevistada, existe para formações no exterior das instalações da CCAMCM e é considerado um benefício, de acordo com a entrevistada. Para além de se disponibilizar o “carro da caixa”, os quilómetros feitos são pagos, que também são considerados na categoria dos benefícios, de acordo com a mesma.

A existência de “ (...) vantagens nos pedidos de empréstimos, em que as taxas são mais atrativas (...) ”. Mas existem regras específicas para os empréstimos a funcionários, que constam do “ (...) normativo social de empréstimos a funcionários (...) ”. Este normativo foi, como se disse, aprovado “ (...) em Assembleia Geral - e são também iguais em todo o CA”, acrescentou a entrevistada.

O “valor compensatório” que o colaborador paga para a taxa de segurança social única é devolvido ao colaborador, o que faz com que o ordenando líquido aumente. Ou seja, visto de uma forma prática, os colaboradores não pagam, é a CCAMCM que paga o desconto para a Segurança Social, assumindo a entidade patronal esse valor. Isto é visto como um benefício agregado ao vencimento, uma vez que o valor é compensado.

O subsídio de alimentação também faz parte dos benefícios: “ (...) cada colaborador opta, se quer ter o cartão *buffet* ou não (...) o cartão *buffet* obriga a que aquele valor seja gasto em sítios, com créditos de descrição de atividade económica de mercearia, restauração”, o que pode ser considerado uma desvantagem, mas o colaborador opta, se quer ou não esse cartão. Se ele não quiser esse cartão, recebe o subsídio de alimentação juntamente com o salário.

A Caixa, de acordo com o ACT, tem um sistema de Serviço de Assistência Médico-Social do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SAMS), em que a entidade comparticipa com uma percentagem e o funcionário com outra parte. Acrescenta a entrevistada que “ (...) a Entidade comparticipa com 6,5%, enquanto o funcionário só com 1%”. Com este serviço os colaboradores têm direito a consultas médicas e a tratamentos médicos, que são “ (...) reembolsados em 80% em muitos dos casos (...) como as despesas de saúde, medicação”. Tem facilidade de ir a qualquer médico, sem necessidade de estar em listas, até mesmo, operações particulares. Tem

essa facilidade que posteriormente é compartilhada. Isto abrange não só o próprio colaborador, mas também os filhos, o cônjuge e “ (...) até, mesmo, os ascendentes que estejam ao cuidado do trabalhador” - afirma a entrevistada.

Existem planos de “ (...) SHST ”, mas é utilizado o pacote mais básico, porque os SAMS já têm os restantes serviços que por vezes, até são mais personalizados e individualizados. Esta informação foi acrescentada pela entrevistada.

Ainda quanto ao valor pago à Segurança Social pela CCAMCM, este valor resulta do programa de reforma a que cada colaborador tem direito, normalmente, no final da sua atividade profissional. Este programa de reformas é proporcionado ao colaborador, se o colaborador tiver todas as condições estabelecidas pela lei para receber esse valor do “Fundo de pensões”.

Quando o colaborador já está reformado, existe uma “tabela definida no ACT” com o valor mínimo da reforma que o colaborador tem de receber. Se não atingir os mínimos dessa tabela, definido pelo ACT o “ (...) fundo de pensões paga ao reformado o diferencial entre o que o funcionário reformado recebe da Segurança Social” e o que “deveria receber” do valor mínimo dessa tabela (...) isto aplica-se também a reformados e a viúvas de funcionários bancários que entretanto faleceram”.

No que diz respeito aos símbolos de estatuto, os colaboradores da organização que peçam empréstimos têm vantagens. Uma delas é a ausência de juros. A CCAMCM tem “ (...) mesmo, um normativo social de empréstimos a funcionários, tem regras, e essas normas foram aprovadas em Assembleia Geral e são também iguais em todo o CA”, disse a entrevistada.

Outro símbolo de estatuto que foi mencionado foi a “ (...) atribuição de telefones para determinadas funções”, em que os colaboradores têm necessidade de utilizar o telefone para desenvolver as tarefas.

Por último, o salário tem uma parte variável e outra parte fixa. A parte do salário fixo é respeitante ao “salário base”, que é “igual para todos” os colaboradores, conforme dito pela entrevistada. Na parte variável do salário, temos o variável de curto prazo, de médio prazo e de longo prazo que se traduz no caso da CCAMCM por diuturnidades e prémio de antiguidade.

As “ (...) diuturnidades (...) ” é o “ (...) que cada funcionário vai ganhando (...) cada vez que faz cinco anos de antiguidade”, mencionou a entrevistada. Ou seja, de cada vez que um colaborador perfaz cinco anos de “casa”, tem direito a uma diuturnidade. Esta componente faz parte do salário variável de médio prazo.

A parte do salário variável de longo prazo é constituída pelos prémios de antiguidade, que são atribuídos aos colaboradores quando fazem “quinze, vinte e cinco e trinta anos” de trabalho para a Entidade. Os prémios são monetários e diferem no valor, pois “variam com o vencimento base, diuturnidades, isenção de horários” e a quantidade de anos de trabalho. Quando o colaborador faz quinze anos de trabalho na entidade, este recebe de prémio uma quantia igual ao seu salário; aos vinte e cinco anos, o colaborador recebe de prémio duas quantias iguais ao seu salário; e aos trinta anos, o colaborador recebe de prémio três quantias iguais ao seu salário. Informação prestada pela entrevistada.

### 3.3. Reflexão sobre o estágio efetuado e o estudo realizado

Tendo presente o objetivo principal deste estudo, que foi ficar a compreender o funcionamento do SR, da entidade de acolhimento, comparando com a teoria, passaremos a mencionar de seguida as reflexões sobre os resultados obtidos, nomeadamente quanto às atividades realizadas e quanto à análise de conteúdo da entrevista.

No que diz respeito à ideia inicial que, enquanto aluna, tinha sobre a área da GRH, é de salientar que a CCAMCM, no Gabinete de GRH e Secretariado, onde foi o estágio, não era conhecida a designação SR, mas sim de processamento de salários. No entanto, eram feitos os procedimentos relativos ao SR, como se pode verificar na figura 5 (Desenho do SR da CCAMCM). Ainda uma outra parte referente ao SR mais propriamente aos incentivos de curto prazo, era a atribuição de pontos, a todos os colaboradores do back office, que correspondiam a objetos materiais. Este procedimento era feito pelo Gabinete de Dinamização de Negócios e Marketing, no entanto deveria ser feito, de acordo com a teoria estudada, pelo Gabinete de GRH e Secretariado da organização em questão.

Para além de realizar atividades ligadas à área de GRH, foi oportuno também colaborar com a área Comercial no Gabinete de Dinamização de Negócios e Marketing, que, de uma forma indireta, contribui para o funcionamento do SR existente na CCAMCM, sendo esta colaboração uma mais-valia para a estagiária. Foi mais uma área de conhecimento prático de fácil relacionamento com a teoria, que foi lecionada durante a licenciatura da estagiária.

Quanto às práticas referentes ao sistema de recompensas da CCAMCM, estas são definidas pela empresa-mãe do CA, com possíveis ajustamentos ao contexto em que

se encontra cada filial. Quanto a esta prática, como observado durante o estágio e aprofundado através da entrevista, para além do processamento de salários (vertente extrínseca), há a preocupação de trabalhar também a parte intrínseca, mas, apesar disso, a designação desta prática é conhecida como processamento de salários.

Nota-se a grande importância que é dada às recompensas intrínsecas, uma vez que se verificou, no terreno, as melhorias que estão em curso, nomeadamente a nível da comunicação e do envolvimento dos colaboradores em ações, como é o caso da avaliação de desempenho. Este está a ser implementado de modo a que todos os colaboradores participem na avaliação.

A parte do estágio proporcionou trabalhar no terreno e perceber como é que *se faz*, através das tarefas realizadas. Contudo, não era suficiente ter conseguido saber como funciona, no seu todo, o denominado “processamento de salário” se não fosse efetuada a entrevista e ter a oportunidade de questionar sobre documentos existentes nesta prática. Existe muito mais do que o processamento de salários. Conseguiu-se detetar que esta prática, que é da responsabilidade do Gabinete de GRH e Secretariado, engloba não só a parte extrínseca, mas também a parte intrínseca de um SR, como é referenciado pelo autor Camara (2011).

Sobre o tema – SR – embora não tivesse sido lecionado, nem durante a licenciatura, nem durante o ano curricular de mestrado, houve a oportunidade de desenvolvê-lo durante esta elaboração do relatório, pois despertou o interesse, uma vez que as atividades no terreno (o estágio) estavam relacionadas com esta prática de RH. Foi assim conseguido o objetivo de aplicar a teoria com as práticas e tarefas realizadas no meio empresarial e também foram desenvolvidas competências de investigação.

Quanto às contribuições, que foram sendo reconhecidas ao longo deste estudo, é de realçar o interesse que pode ter, na licenciatura em gestão ou no mestrado de GRH, a leção de uma unidade curricular sobre os sistemas de recompensas. Interessante foi também, ver que o modelo do SR teórico é trabalhado no terreno, mas que as pessoas ligadas à área de RH nem reconhecem tais atividades que acabam por desempenhar.

Outro aspeto a realçar vai para a entidade de acolhimento, que contribuiu para a aprendizagem, de modo sempre aberto e mostrando disponibilidade para todas as questões da estagiária.

Da parte da estagiária, o contributo foi no sentido de deixar o desenho do SR, que a CCAMCM possui, de um modo mais esquemático, e que este pudesse ser ainda melhor explorado, de modo a trazer mais vantagens para o bom funcionamento da CCAMCM.

Outro contributo da estagiária foi o de ir ao encontro das necessidades que eram pedidas, visto que não eram feitas apenas tarefas da área de estágio. Existiam tarefas que, por vezes, eram feitas em simultâneo devido à continuidade que elas exigiam. Todas elas eram feitas de forma empenhada e dedicada.

Esperando que este estudo seja apenas um de muitos, a seguir, nesta área da GRH, poderá servir também como guião para um futuro estagiário, pois, no anexo A, estão elencadas todas as atividades que este poderá vir a desempenhar.

Pensamos que está aberta a “porta” para posteriores estudos, em mais organizações do GCA. Por exemplo, no sentido, de estudar os seus regulamentos internos, relacionando-os com o SR e comparando-os, verificando se são iguais ou diferentes, e posteriormente, um outro estudo, caso existam diferenças, e o que isso poderia implicar a nível do clima organizacional.



## Bibliografia

- Amorim, D. V. De, Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. De. (2001). *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*. Universidade Federal de Alagoas - UFAL. Retrieved from [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222\\_222\\_Art\\_SEGeT\\_2008.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf)
- Baker, G. P., Stewart, B., Appelbaum, E., & Beer, M. (1993). Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*, November-D, 42–44. Retrieved from [http://home.ubalt.edu/NTYGMITC/641/stewart\\_HRB\\_93.pdf](http://home.ubalt.edu/NTYGMITC/641/stewart_HRB_93.pdf)
- Cabral-Cardoso, C. ., Campos e Cunha, R. ., Pinha e Cunha, M. ., & Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional* (Publicações D. Quixote.). Lisboa.
- Camara, P. B. (2011). *No Title Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (D.Quixote, 3.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa.
- Cardoso, M. P. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Politécnico de Setúbal. Retrieved from [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7748/1/Dissertacao\\_Aluno120326040.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7748/1/Dissertacao_Aluno120326040.pdf)
- Castro, M. D. F. (2006). *Competências e práticas salariais*. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1–13. Retrieved from [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)
- Lawler, E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. Los Angeles, The Centre for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration.
- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2007). Personnel Economics. *The Handbook of Organizational Economics*, 479–517. <http://doi.org/10.1257/jep.21.4.91>
- Malanovicz, A., & Weber, L. (2010). *Práticas de Renumeração como Estratégia para Retenção de Talentos: Um estudo de caso de uma empresa de Serviços*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Retrieved from <http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/77219.pdf>
- Matos, F., Almeida, D. M., & Moura, R. M. De. (2012). *Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários : Estudo em uma Cooperativa Capixaba*. Simpório de Excelência em Gestão e Tecnologia. Retrieved from

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>

Rito, P. (2005). O Sistema de Recompensas - renumerações e benefícios. *Gestão*, 44–55.

Retrieved from [http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf)

Rola, A. M. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho : Estudo de Caso INATEL*. Retrieved from <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3973>

Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.

Teixeira, J. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. Universidade de Coimbra. Retrieved from [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/25386/1/Esquemas de Incentivos aos Trabalhadores.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/25386/1/Esquemas%20de%20Incentivos%20aos%20Trabalhadores.pdf)

Storey, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge

### **Bibliografia Web**

Balanco Social Consolidado do SICAM de 31 de dezembro de 2014. Acedido em 9; abril, 2016 em [http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/A1B74ABF-E361-4049-B0D8-8CB5483412D0/0/RC2014Consolidado\\_VersaoFinal\\_20150512.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/A1B74ABF-E361-4049-B0D8-8CB5483412D0/0/RC2014Consolidado_VersaoFinal_20150512.pdf)

Grupo Credito Agrícola. Lisboa: Credito Agrícola. Acedido em 18; janeiro, 2016 em [http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA\\_BreveApresCorporativa\\_Set2015.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/B3AF7DC9-DF74-4153-B82B-BB0B5EECA92E/0/GCA_BreveApresCorporativa_Set2015.pdf)

Historia. Quem somos. Credito Agrícola Institucional. Lisboa: Credito Agrícola. Acedido em 26; janeiro, 2016 em <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/Historia/>

Novas tendências na captação e seleção de talentos: do Paradigma Tradicional ao Moderno Acedido em 9; abril, 2016 em <http://felipediogo.blogspot.pt/2010/11/novas-tendencias-na-captacao-e-selecao.html>

Relatório Preliminar. Sustentabilidade CA. Credito Agrícola. Acedido em 15; junho, 2016 em [http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/D01E680C-0801-4977-966B-747D78D0E44B/0/Capitulo6\\_2008.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/D01E680C-0801-4977-966B-747D78D0E44B/0/Capitulo6_2008.pdf)

Software profissional para investigação qualitativa e métodos mistos: MAXQDA. Acedido em 5; julho, 2016 em <http://www.maxqda.com/lang/informacao-em-portugues/portuguese>